

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelská etika ve firmě Alumarc s. r. o.
Business Ethics in the Alumarc s. r. o. Company

Student: Bc. Petra Bařinová
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě

dne 29. 4. 2011

Bc. Petra Bařinová

„Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Martinu Černekovi, Ph.D. za cenné rady a předmětné připomínky.“

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ETICKÉHO JEDNÁNÍ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	3
2.1	Etika a morálka	4
2.1.1	Typy etických přístupů	6
2.2	Podnikatelská etika	7
2.2.1	Historický vývoj podnikatelské etiky	7
2.2.2	Vymezení podnikatelské etiky	8
2.3	Společenská odpovědnost firem (CSR)	9
2.3.1	Oblasti CSR	10
2.3.2	Přínosy CSR	13
2.4	Zavádění etiky do strategie podniku	13
2.4.1	Etické principy	14
2.4.2	Etické nástroje	15
2.4.2.1	Etické kodexy	16
2.4.2.2	Etický a sociální audit	19
2.4.2.3	Mezinárodní standardy v oblasti CSR	20
2.4.3	Etické metody	21
2.4.3.1	Corporate Governance	22
2.4.3.2	Teorie stakeholders	23
2.4.3.3	Corporate Social Responsibility (CSR)	24
2.5	Manažerská etika	24
2.6	Etická odpovědnost podniku	26
2.6.1	Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí	27
2.6.2	Přínosy etického jednání	28
2.6.3	Bariéry etického chování	29
2.7	Podnikatelská etika ve vztahu k zákazníkům	30
2.8	Podnikatelská etika ve vztahu k zaměstnancům	31
2.8.1	Etické problémy na pracovišti	32
2.8.1.1	Diskriminace	32
2.8.1.2	Sexuální obtěžování	33
2.8.1.3	Mobbing	33
2.8.1.4	Sladování osobního a profesního života	34
2.8.1.5	Whistleblowing	35
2.8.1.6	Nepoctivost na pracovišti	35
3	ANALÝZA ETICKÉHO JEDNÁNÍ V PODNIKU ALUMARC S. R. O.	36

3.1 Metodologie	36
3.2 Charakteristika podniku Alumarc s. r. o.	38
3.2.1 Vybrané zakázky firmy Alumarc s. r. o. v roce 2010.....	39
3.2.2 Organizační struktura podniku	41
3.2.3 Vývoj společnosti	42
3.3 Analýza etického prostředí v podniku Alumarc s. r. o.....	43
3.3.1 Vlastníci a manažeři	43
3.3.2 Dodavatelé	44
3.3.3 Zákazníci	44
3.3.4 Zaměstnanci.....	45
3.3.4.1 Řízení a chod společnosti	46
3.3.4.2 Politika zaměstnanosti	47
3.3.4.3 Pracovní prostředí.....	49
3.3.4.4 Etický kodex	51
3.3.5 Konkurence.....	51
3.3.6 Místní komunita.....	52
 4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ V PODNIKU ALUMARC, S. R. O.	 53
4.1 Návrhy řešení zjištěných problémů	53
4.1.1 Řízení a chod společnosti	53
4.1.2 Politika zaměstnanosti	54
4.1.3 Pracovní prostředí.....	57
4.1.4 Etický kodex	58
4.2 Zhodnocení.....	62
 5 ZÁVĚR.....	 63
 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	 65
 SEZNAM ZKRATEK	
 PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
 PŘÍLOHY	

1 Úvod

V současné době, díky dynamickému rozvoji podnikatelského prostředí, se do popředí zájmu stále častěji dostává oblast podnikatelské etiky. I když se tento pojem u nás objevil již před několika lety, veřejnost stále tápe, co si pod podnikatelskou etikou má vlastně představit

Podnik se může ocitnout v mnoha situacích, které ne vždy jdou ošetřit zákonem. Právní normy nevyřeší detailně každý problém, který nastane. Zde se otevírá prostor pro podnikatelskou etiku. Podnikatelská etika aplikuje naše představy toho, co považujeme za dobré a správné, do oblasti podnikání. Chovat se odpovědně ke svému okolí je čistě dobrovolný závazek podniku, jde nad rámec všech zákonem stanovených povinností.

Etické chování může být přínosné nejen pro samotný podnik, ale také pro celou společnost. Čím dál tím více roste tlak zájmových skupin (tzv. stakeholderů) na dodržování etických pravidel v rámci podnikatelské činnosti. Dodržování těchto pravidel přináší pro podnik výhody, a to jak snížení nákladů, vytvoření kladného image firmy, tak i loajální přístup svých zaměstnanců a obchodních partnerů a v neposlední řadě také posílení důvěry zákazníků. Jakým způsobem se podnik chová k okolnímu prostředí, může mít obrovský vliv na jeho finanční výsledky a zároveň také na jeho tržní postavení. Rozvoj etiky a společensky odpovědného chování ovlivňuje mimo jiné i konkurenční boj mezi podniky. Zákazník si může vybírat z velkého množství produktů, odpovědný přístup k okolí se tímto může stát důležitou součástí hodnoty výrobku nebo služby.

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolila „Podnikatelská etika ve firmě Alumarc s. r. o.“. Tuto společnost jsem si vybrala kvůli dostupnosti informací a také pro její velikost. Alumarc s. r. o. patří mezi malé podniky, což pro mě znamená snadnější demonstraci uplatnění principů a zásad podnikatelské etiky.

V teoretické části mé práce se budu zabývat etickým jednáním v podnikatelském prostředí, popíšu podnikatelskou etiku od jejího vývoje až po etické problémy a situace, které se mohou při zavádění etiky do podnikání objevit. Pojmy související s etickým jednáním vymezím pomocí odborné literatury a internetových zdrojů.

V další části práce se budu věnovat již samotné analýze etického jednání v podniku Alumarc s. r. o. a pokusím se navrhnout doporučení a opatření, jak vyřešit zjištěné problémy.

K analýze etického jednání používám metody výzkumu typu pozorování, obsahová analýza interní firemní dokumentace a individuální osobní rozhovor s manažerem firmy.

Cílem mé diplomové práce je zjistit, jakým způsobem mnou zvolený podnik Alumarc s. r. o. řeší etické problémy v praxi, jak jedná se svými stakeholdery (vlastníci, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, konkurence a místní komunita) a jakým způsobem k nim přistupuje, zvláště se chci zaměřit na firemní zaměstnance, a to nejen zda se podnik chová eticky k nim, ale také jestli se i oni chovají eticky a odpovědně k podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ETICKÉHO JEDNÁNÍ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Na úvod této kapitoly bych ráda poukázala na rozdíl mezi dvěma základními přístupy zabývající se etickým a odpovědným jednáním podniku. Jsou jimi **Podnikatelská etika** a **Společenská odpovědnost firem**.

Oba koncepty jsou si velmi blízké, se stejným ideologickým základem. Podnikatelská etika i společenská odpovědnost firem vychází z pozitivního přístupu podniku a podnikání k sociálnímu a environmentálnímu prostředí. Oba přístupy jsou uváděny jako dvě samostatné koncepce, není ale mezi nimi zřetelná hranice.¹

Existují však dva základní rozdíly mezi Podnikatelskou etikou a Společenskou odpovědností firem:

- první rozdíl spočívá v interní nebo externí orientaci. Podnikatelská etika je jednou z forem aplikované etiky. Podniky aplikující toto pojetí usilují o eliminaci neetických, nepřiměřených či nelegitimních situací, a to především využitím interních nástrojů jako jsou etické výbory, etičtí pracovníci, etické tréninky a kodexy, sociální a etické audity apod. Oproti společenské odpovědnosti firem je *koncepce podnikatelské etiky orientována zejména na interní prostředí organizace*.

Koncepce společenské odpovědnosti firem vychází ze základní představy, že podnik je subjektem odpovědným a že má odpovědnost vrátit přiměřenou hodnotu zpět společnosti. Společnosti zapojené do společenské odpovědnosti organizací se snaží být dobrými „občany“. *Koncepce společenské odpovědnosti firem je orientována externě, tedy na vnější prostředí organizace*.

- druhý rozdíl spočívá v přístupu konceptu: podnikatelská etika zastává *reaktivní přístup*, zatímco koncept společenské odpovědnosti organizace *přístup proaktivní*.²

¹ Krymláková, 2009

² Krymláková, 2009, str. 7

V současnosti je podnikatelská etika orientována také do vnějšího prostředí (etické jednání v environmentální oblasti) a společensky odpovědná organizace svou angažovanost a aktivity předpokládá i v interním prostředí (odpovědný přístup k zaměstnancům).

Stejný posun je patrný také v proaktivním přístupu podnikatelské etiky (podnik vytváří etický kodex, aniž by se u zaměstnanců v minulosti objevilo neetické jednání) a společensky odpovědný podnik přistupuje reaktivně (reaguje na projekty, které mu byly nabídnuty).³

2.1 Etika a morálka

Etika bývá označována jako nauka o morálce. Je odvozena od starořeckého slova „ethos“, které má tři významy:

- bydliště, byt nebo vlast
- zvyk, mrav, životní způsob
- charakter, mravnost, morálka.⁴

Etika je v současnosti společenská věda, jejímž předmětem zkoumání je morálka. Předmět zkoumání můžeme vymezit v širším pojetí, kdy je etika teorií humanity, nebo v užším pojetí, kdy etiku chápeme jako vědu filozofického charakteru, která zkoumá mravně relevantní jednání a chování člověka.

Etika se neptá, jak se lidé chovají, ale jak se chovat mají. Neptá se, jestli je nějaký způsob jednání pokládán za správný, ale zda správný je.⁵

Morálka je odvozena od latinského výrazu „mos“, který můžeme přeložit jako mrav, předpis, vlastnost, chování a „moralis“, což znamená mravní.⁶ Slovo „morální“ tedy charakterizuje soudy, pravidla, jednání, instituce, které určují lidské chování a jako synonymum můžeme použít slovo „mravní“. Jedná se o morální nebo mravní problémy a zkušenosti, o morální nebo mravní vědomí.⁷

³ Krymláková, 2009

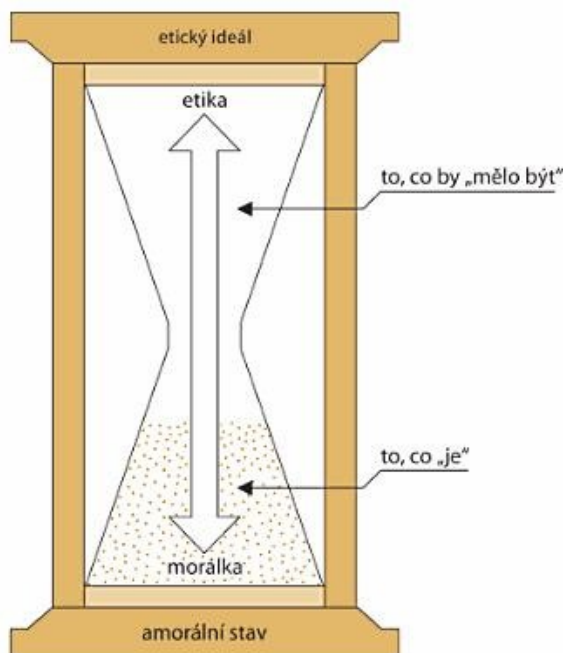
⁴ Bláha, 2001, str. 4

⁵ Ricken, 1995

⁶ Bláha, 2001

⁷ Ricken, 1995

Morálka je tedy stav, který je. Etika je oproti tomu stav, který by měl být (optimální stav).⁸



Obr. 2.1.1 Vztah morálky a etiky (Zdroj: Putnová, Seknička, 2007)

Termíny etika a morálka jsou na tom vlastně obdobně jako pojmy ekonomie a ekonomika. Stejně jako ekonomie (jako vědní disciplína) zkoumá ekonomiku (jako svou oblast výzkumu), tak etika (jako vědní disciplína) zkoumá oblast morálky (tj. faktický stav jednání a chování ve společnosti). Nejenom, že tento stav popisuje a analyzuje, snaží se taky ukázat:

- jaká by morálka být měla/neměla (nikoliv však ve smyslu hotových a vypracovaných návodů, ale spíše ve smyslu kritérií, pomocí kterých lze správné jednání nalézt),
- proč by taková být měla/neměla,
- v čem je daná morálka přínosná a jaké slabiny nebo dokonce nebezpečí skýtá.⁹

⁸ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 11

⁹ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 13

Mezi nejvyšší a nejobecnější kategorie etiky patří **dobro a zlo**. Můžeme jimi vyjádřit morální hodnocení sociálních jevů i jednajících jednotlivců ve všech dobách a ve všech situacích.¹⁰

„Dobro“ chápeme jako život a mír, láska a péče, harmonie, smír, vědomí cíle a mezí. Absolutní dobro neexistuje. „Zlo“ je naopak ubližování, neomezená moc, svévolné ničení a kořistnictví. Krátkodobě však může být zlo i výhodné.¹¹

2.1.1 Typy etických přístupů

Etika není homogenní, a to jak z hlediska zkoumání, tedy logické uspořádanosti, tak z hlediska vývoje etického myšlení, tedy z pohledu historické posloupnosti. Etika fakta tematicky zpracovává a hodnotí, činí je tak předmětem kritického zkoumání. Z hlediska logické výstavby existují tři základní přístupy:

- **Deskriptivní etika**, která popisuje zejména mravní rozhodnutí a hodnoty, jež zastává konkrétní společnost. Dále zjišťuje faktory odpovědné za proměnu morálních hodnotových představ a základních předpokladů, ovlivňujících určité fáze jednání a chování.
- **Normativní etika**, jež se orientuje na normativní prvky, podle nichž se lidé ve svém rozhodování řídí. Zabývá se otázkami týkajícími se povinností a hodnot, které mravní rozhodnutí ovlivňují a někdy také vyjadřují.
- **Analytická etika neboli metaetika** se zabývá především rozбором etických pojmů a výroků vzhledem k jejich logické struktuře, tedy zkoumá především jazyk morálky. Zejména v průběhu 20. století sleduje nalézání formálních kritérií pro odlišení morálky od ostatních forem společenského vědomí, respektive odlišení morálních forem života od jiných forem.¹²

Tématem etické reflexe se může stát i oblast aplikace či specializace, a proto některé odborné prameny ještě navíc hovoří o **aplikované etice**. Podnikatelská a obchodní etika patří mezi aplikované obory. Obecnou etiku a aplikovanou etiku je třeba zkoumat ve vzájemném vztahu.¹³

¹⁰ Bílý, 2005

¹¹ Bláha, 2001

¹² Putnová, Seknička, 2007, str. 43

¹³ Putnová, Seknička, 2007, str. 44

2.2 Podnikatelská etika

2.2.1 Historický vývoj podnikatelské etiky

Podnikatelská etika se jako vědní disciplína zrodila v období 60. a 70. let 20. století ve Spojených státech amerických. Vznikaly zde první instituce, které se zabývaly etickými aspekty podnikání, probíhaly zde první kurzy Podnikatelské etiky, zrodily se zde první vědecké statě a odborné publikace o podnikatelské etice. Z USA se podnikatelská etika rozšířila do Evropy v polovině 80. let 20. století.

Zrod podnikatelské etiky se datuje k roku 1974, kdy na univerzitě v Kansasu proběhla první konference ve spolupráci s Philosophy Department and College of Business. Následně byla v USA založena společnost Society for Business Ethics a další centra zabývající se podnikatelskou etikou. V 80. letech bylo publikováno mnoho vědeckých statí o vztahu etiky a ekonomie, současně se začaly vydávat první časopisy zabývající se podnikatelskou etikou.

Komerční sféra reagovala na problematiku etického chování a společenské odpovědnosti firem založením Kulatého stolu v Caux v roce 1986. Vyhlášením Principů podnikání se manažeři zasadili o propagaci etického podnikání v mezinárodním měřítku.

Za významnou skutečnost v oblasti etiky podnikání je rovněž považováno založení mezinárodní instituce European Business Ethics Network (EBEN) roku 1987, která sdružuje představitele akademické a podnikatelské sféry s cílem vést diskusi na téma podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem.

V devadesátých letech 20. století, která jsou označována za období institucionalizace etiky, se stává důvěra stakeholderů jednou z nefinančních aktiv podniku, ovlivňující jeho ekonomickou výhodnost. V roce 1999 podepsaly státy OECD dokument „Corporate Governance“, který obsahuje doporučení pro nadnárodní společnosti v oblasti řízení a správy. V této době také sílí všeobecný tlak na environmentální politiku firem, integraci etických principů do systému řízení a začlenění etických a morálních hodnot do kultury organizace.

Když na přelomu století vypukly kauzy amerického WorldComu, Enronu a dalších, zdálo se, že ve svém důsledku přivodí ztrátu důvěry v etické a odpovědné řízení firem a podnikatelskou etiku. Paradoxně však právě tyto události pouze potvrdily význam a důležitost podnikatelské etiky v současné globální ekonomice.¹⁴

2.2.2 Vymezení podnikatelské etiky

Jak můžeme definovat pojem podnikatelská etika? Velmi zjednodušeně by se dalo říct, že jde o kombinaci důvěrně známých slov „business“ a „ethics“, čili „podnikání“ a „etika“. Jedná se tedy o aplikaci etických hodnot do podnikání.¹⁵

Podnikatelskou etikou máme na mysli formu aplikované etiky, která:

- je zaměřena na oblast podnikání,
- obsahuje různé nástroje a instrumenty implementace etických principů do podnikatelské praxe (etický kodex, etický audit, apod.).

Podnikatelská etika se snaží o aplikaci našich představ toho, co považujeme za dobré a správné v oblasti podnikání. Snaží se o nalezení správného, skutečnosti přiměřeného chování podnikatelského subjektu. Zabývá se skutečností přiměřeným chováním podnikatelského subjektu v oblastech, na něž má jeho podnikání dosah (především se jedná o oblast sociálního a životního prostředí). Jde o hledání odpovědí na otázky, „zda konkrétní podnikatelské praktiky jsou přijatelné či nikoli, zda jsou „dobré“ či „špatné“, zda jsou správné nebo nesprávné“. ¹⁶

V případech podnikatelské etiky řešíme problémy typu:

- slušnost a věrnost zákonu,
- bezpečnost a kvalita výrobků,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- uzavírání pracovních smluv,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- poctivost v obchodních praktikách,

¹⁴ Krymláková, 2009, str. 35 a 36

¹⁵ Chryssides, Kaler, 1993

¹⁶ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 38

- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi,
- úplatky při získávání informací a zakázek,
- ochrana životního prostředí.¹⁷

2.3 Společenská odpovědnost firem (CSR)

Koncept společenská odpovědnost firem (CSR - Corporate Social Responsibility) se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.¹⁸

Společenská odpovědnost se tedy týká nejen firmy samotné, ale i jejího přístupu ke svému okolí. Jde o dobrovolný závazek firem chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají, a to nad rámec zákonem stanovených povinností.¹⁹

Existuje mnoho definic CSR, zde jsou tři nejznámější:

V Zelené knize Evropské unie je CSR definováno jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“

Podle Business for Social Responsibility je CSR „způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“

Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (The World Business Council for Sustainable Development) definuje CSR jako „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“

¹⁷ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 38

¹⁸ <http://csr-online.cz/page.aspx?csr> [cit. 2010-11-22]

¹⁹ <http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/spolecenska-odpovednost-firem/co-je-to-csr> [cit. 2010-11-22]

Z mnohých průzkumů a studií vyplývá, že veřejnost odpovědné chování od firem očekává. Je tedy zřejmé, že odpovědné a etické chování ovlivňuje i postavení firem na trhu, jejich schopnost konkurence a v neposlední řadě i zisk. Nejen potenciální zákazníci, ale i obchodní partneři, zaměstnanci nebo představitelé veřejného života se zajímají o to, jak se firma chová ke svému okolí. Firma by tedy měla zohledňovat zájmy všech svých stakeholderů.

Stakeholderský přístup k CSR znamená naplňovat očekávání všech zainteresovaných skupin – stakeholderů – vyváženým dílem. Zaměstnanci od firmy očekávají něco jiného než akcionáři firmy. Místní komunita zase předpokládá, že firma bude podporovat zlepšení života v regionu zatímco subdodavatelé zase předpokládají včasné zaplacení faktur.²⁰

2.3.1 Oblasti CSR

CSR můžeme definovat jako dobrovolnou integraci ekonomických, sociálních a environmentálních cílů ve vztahu k firemním stakeholderům.²¹ Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí tedy na třech pilířích: **oblasti ekonomické, sociální a environmentální**. Tyto tři pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line, neboli třemi „Pé“:

- Profit – zisk (ekonomická oblast)
- People – lidé (sociální oblast)
- Planet – planeta (environmentální oblast)²²

Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti, každá oblast však obsahuje mnoho činností, ze kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů.

V **ekonomické oblasti** se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Sledují se také

²⁰ <http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/spolecenska-odpovednost-firem/co-je-to-csr> [cit. 2010-11-22]

²¹ Perrini, Pogutz, Tencati, 2006

²² Pavlík, Bělčík a kol., 2010, str. 25

její dopady na ekonomiku na lokální, národní i globální úrovni, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci.

V sociální oblasti se odpovědné chování firmy zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Na pracovišti i v místní komunitě tak podnik ovlivňuje životní úroveň, zdraví, bezpečnost, vzdělávání a kulturní rozvoj občanů.

V environmentální oblasti si podnik uvědomuje své dopady na živou i neživou přírodu včetně ekosystému, půdy, vzduchu a vody. Předpokládá se, že svou podnikatelskou činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje a co nejméně zatěžoval životní prostředí.²³

V následujících tabulkách jsou uvedeny příklady CSR aktivit v rámci jednotlivých oblastí.²⁴

Ekonomická oblast	
Stakeholderi	Trh <ul style="list-style-type: none">- vlastníci a investoři- zákazníci / spotřebitelé- dodavatelé a další obchodní partneři- vládní instituce- média
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none">- vytvoření etického kodexu- transparentnost- uplatňování principů dobrého řízení- odmítání korupce- včasné placení faktur- kvalitní a bezpečné produkty a služby- poprodejní servis- marketingová a reklamní etika- ochrana duševního vlastnictví- inovace a udržitelnost

Tab. 2.3.1.1 CSR Ekonomická oblast
(Zdroj: <http://csr-online.cz/page.aspx?oblasti> [cit. 2010-11-22])

²³ <http://csr-online.cz/page.aspx?oblasti> [cit. 2010-11-22]

²⁴ <http://csr-online.cz/page.aspx?oblasti> [cit. 2010-11-22]

Sociální oblast		
Stakeholderi	<i>Pracovní prostředí</i> <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci - odbory 	<i>Místní komunita</i> <ul style="list-style-type: none"> - neziskové organizace - veřejnost
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> - zdraví a bezpečnost - vzdělávání a rozvoj - vyváženost pracovního a osobního života - rovné příležitosti - rozmanitost na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší lidé) - podpora propuštěných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - firemní dárcovství (finanční i materiální) - firemní dobrovolnictví - sociální integrace - vzdělávání - podpora kvality života občanů (sport/kultura) - rozvoj zaměstnanosti a místní infrastruktury

Tab. 2.3.1.2 CSR Sociální oblast

(Zdroj: <http://csr-online.cz/page.aspx?oblasti> [cit. 2010-11-22])

Environmentální oblast	
Stakeholderi	<i>Životní prostředí</i> <ul style="list-style-type: none"> - environmentální skupiny - další mluvčí za životní prostředí
CSR aktivity	<ul style="list-style-type: none"> - recyklační program - úspora energie / vody - hospodaření s odpady - omezení používání nebezpečných chemikálií - balení a přeprava - soulad s normami a standardy (ISO, EMAS a další) - ekologická výroba, produkty a služby - ochrana přírodních zdrojů

Tab. 2.3.1.3 CSR Environmentální oblast

(Zdroj: <http://csr-online.cz/page.aspx?oblasti> [cit. 2010-11-22])

2.3.2 Přínosy CSR

Chování v souladu s principy CSR přináší firmě řadu výhod a především zisků nefinanční podoby, jejichž důležitost pro dobré a dlouhodobě udržitelné fungování firmy však není o nic menší. Stejně jako jsou pro firmu důležitá hmotná aktiva ve formě nemovitostí, zásob či finančního majetku, jsou pro ni klíčová i aktiva nehmotná, jako jsou lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěry a partnerství.²⁵

Společensky odpovědné chování firmy vytváří příležitosti pro uplatňování inovací, což zvyšuje přitažlivost pro investory, přináší větší transparentnost managementu, posílení důvěryhodnosti, dlouhodobou udržitelnost firmy, zvýšenou loajalitu a produktivitu zaměstnanců, možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, budování reputace a z ní vyplývající růst pozice na trhu, odlišení od konkurence (konkurenční výhody), větší potenciál rozlišení obchodní značky spotřebitelem, vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování, zmenšení nákladů na risk v managementu, budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání), dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení, snížené riziko bojkotů a stávek, přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.

Aby firma mohla plně ohodnotit výhody, které jí CSR nabízí, musí být její společenská odpovědnost opravdová a věrohodná.²⁶

2.4 Zavádění etiky do strategie podniku

Aplikace etiky do podnikání není jednoduchá. Etika je do podnikatelského procesu zaváděna především prostřednictvím **principů, nástrojů a metod etického řízení**.²⁷

Zavedení eticky odpovědné orientace do strategie podniku je především záležitostí managementu. V této souvislosti je velmi důležitá etická odpovědnost vedení podniku, od kterého se odvozuje kvalita etické odpovědnosti organizace.

²⁵ Dytrt, 2006, str. 115

²⁶ Dytrt, 2006, str. 115-116

²⁷ Putnová, Seknička, 2007, str. 67

Etická odpovědnost podniku je zaměřena jak dovnitř firmy (na management a běžné zaměstnance), tak na okolí firmy (především na zákazníky, investory, konkurenty, dodavatele, odběratele, věřitele, apod.). Základní otázkou, která ve strategii podniku musí být řešena, je: „Jak zachovat konkurenceschopnost a přitom jednat v rámci podnikatelského prostředí eticky?“

Cílené zavádění etiky do podnikání je možné jen aplikací etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury podniku. Jedná se zejména o instalaci kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu, atd. Společně s uvedenými nástroji podnikatelské etiky je nutné uvést do života i základní metody – dialog a konsensus. Etická infrastruktura podniku však reflektuje vliv tradic a rituálů, klíčových etických zásad, principů a hodnot, ale také úroveň vyspělosti organizační kultury.²⁸

Pokud se podnik rozhodne pro zavedení etických principů, nástrojů a metod, pak by měl mít zároveň jistotu, že etické hodnoty, které si vymezí ve strategických dokumentech, bude schopen v reálném podnikatelském prostředí také dodržovat. Klíčovým se na jedné straně stává požadavek na přiměřenost a na straně druhé důraz na kvalitu regulativní ideje, na které je založena účinnost nástrojů etického řízení.²⁹

2.4.1 Etické principy

Principy etického řízení představují klíčové zásady pro zavedení eticky odpovědného jednání do každodenní činnosti podniku. Rozvoj podnikové etiky je závislý na srozumitelném, ale zároveň přesném a odborně erudovaném vymezení principů etického řízení a na jejich implementaci do praxe. Principy etického řízení společně s klíčovými etickými hodnotami pro ekonomickou praxi, s tradicemi podniku a organizační kulturou vytváří hierarchii báze nové podnikové kultury. Zavedením principů etického řízení jsou ve firmě vytvořeny příznivé podmínky pro operacionalizaci jednotlivých nástrojů etického řízení, a to jak tradičních, tak moderních.

²⁸ Putnová, Seknička, 2007, str. 68

²⁹ Putnová, Seknička, 2007, str. 70

Principy etického jednání jako celek obsahují většinou tři dimenze. V první jsou obsažena filozofická východiska, která většinou garantují respektování lidské důstojnosti a usilování o společné dobro, při respektování nezbytných tržních sil a zákonitostí. V druhé dimenzi jsou obsaženy vlastní zásady etického jednání a chování podniku. Ve třetí jsou pak popsány principy jednání participujících skupin na úrovni firmy, tato část je obvykle obsažena v kodexu etiky firmy či pravidlech etického jednání a chování.³⁰

Principy etického řízení:

1. *Odpovědnost podnikání* – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám.
2. *Ekonomický a sociální vliv na podnikání* – směrem k inovacím a světovému společenství.
3. *Podnikatelské chování* – od litery zákona k vzájemné důvěře.
4. *Respektování pravidel*
5. *Podpora mezinárodního podnikání.*
6. *Ochrana životního prostředí.*
7. *Vyvarování se nezákonných operací.*³¹

2.4.2 Etické nástroje

Nástroje podnikatelské etiky můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- *interní* – nástroje, které má podnik přímo pod kontrolou a při jejich používání ovlivňuje přímo své etické chování. Mezi zásadní interní nástroje můžeme zařadit především etické kodexy, etický a sociální audit, reporting a měření CSR, mezinárodní standardy v oblasti CSR, organizační struktury na podporu etického programu, různé formy společensky odpovědných aktivit (např. dárcovství, organizování sbírek, sponzoring, půjčky, atp.), analýza zainteresovaných skupin (stakeholders analysis), etický leadership (vedení příkladem) a whistleblowing (anonymní informační linky).

³⁰ Putnová, Seknička, 2007, str. 72

³¹ Putnová, Seknička, 2007, str. 73

- *externí* – tyto nástroje existují vně podniku a podnikatelský subjekt jimi může ovlivňovat etické prostředí ve společnosti (protikorupční linky státních organizací, systém Copy Advice Rady pro reklamu apod.)³²

V České republice jsou nejvíce využívány různé druhy etických kodexů, postupně se začínají prosazovat i moderní nástroje etického řízení, zejména etický a sociální audit.³³

2.4.2.1 Etické kodexy

Etický kodex je dokument, který vyjadřuje základní principy etického jednání platné pro určitý obor činnosti nebo pro určitou firmu.³⁴ Specifikuje etická pravidla závazná pro všechny pracovníky organizace. Obsahuje jak vizi etiky konkrétního podniku, tak metody jeho postupné realizace v konkrétních podmínkách a jeho přínosy.³⁵

Kodex může vytvořit management či vlastníci podniku nebo je možné do jeho tvorby zainteresovat co největší počet zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci zapojeni již do procesu tvorby etického kodexu, ztotožní se s jeho požadavky postupně a nenásilnou formou, zejména pokud management bere jejich připomínky a náměty vážně. Úspěšný může být i první zmíněný model, tedy vytvoření etického kodexu managementem či vlastníky podniku, pokud ovšem po vytvoření kodexu je tento dokument se zaměstnanci řádně projednán a zaměstnanci jsou s jeho pravidly důkladně seznámeni.³⁶

Při tvorbě kodexu je možné zohlednit priority použití kodexu etiky. Z tohoto hlediska rozlišujeme kodex na tři typové skupiny:

- **Aspirační kodex** – představuje především stanovení základních idejí, zásad a principů, tyto typy kodexů mají formu deklarace hodnot.
- **Výchovný kodex** – je zpracován jako metodické vodítko řešení etických problémů a dilemat, se kterými se uživatelé kodexu setkávají v praxi.

³² Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006

³³ Putnová, Seknička, 2007, str. 71

³⁴ Zadražilová, 2010, str. 126

³⁵ Dytrt, 2006, str. 124

³⁶ Zadražilová, 2010, str. 126

Obsahuje velké množství normativních ustanovení, jež jsou většinou doplněna podrobným komentářem.

- **Regulační kodex** – zahrnuje soubor podrobně rozpracovaných pravidel a principů etického řízení.³⁷

Zavedení etického kodexu do podniku však musí být provedeno citlivě, přiměřeně a obezřetně. V opačném případě nemusí být etický kodex přijat pracovníky jako praktická pomůcka k etickému chování, ale v lepším případě jako zcela nadbytečný list papíru, který jen visí na nástěnce.³⁸

Každý kodex etiky musí být srozumitelný, jednoznačný, aby mu porozuměl každý uživatel. Práva a povinnosti jednotlivých participujících skupin nesmí připouštět odlišný výklad, případně pochybnosti o výkladu. Text kodexu musí být na druhé straně výstižný a odborně fundovaný. Kodex by měl zároveň obsáhnout celé spektrum podnikatelské činnosti organizace, včetně jejího okolí. Kodex etiky by neměl být příliš stručný, ani příliš rozsáhlý, protože pak se stává nepřehledným a často opakuje to, co je již obsaženo v jiných vnitropodnikových dokumentech nebo v zákonných předpisech. Důležitý je proces operacionalizace kodexu etiky do praxe.³⁹

Výhody etického kodexu:

- eliminuje nežádoucí praktiky
- zlepšuje reputaci firmy na veřejnosti i u zákazníků
- objasňuje politiku firmy v morálně problematických otázkách, definuje akceptovatelné a neakceptovatelné jednání (korupce, úplatky, zneužívání pravomocí apod.)
- zjednodušuje zavádění inovací
- pozitivně motivuje zaměstnance posílením jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí s jasnými pravidly, která platí pro všechny bez výjimky
- podnik jeho prostřednictvím dává najevo hodnoty, v rámci nichž se snaží fungovat

³⁷ Putnová, Seknička, 2007, str. 78

³⁸ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 70

³⁹ Putnová, Seknička, 2007, str. 78

- zabraňuje nadřazeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům
- poskytuje základní rámec pro implementaci etického programu.⁴⁰

Na efektivnost etických kodexů jsou různé názory. Některé organizace jej považují za zbytečný, jiné si stěžují na jeho formálnost, protože je na něj upřena pozornost spíše při jeho sestavení než v průběhu skutečného plnění, a také že nereaguje operativně na změny ve vývoji vnějších i vnitřních podmínek. Za jeho největší problém se obvykle považuje nedostatečná vymahatelnost jeho plnění.⁴¹

Etické kodexy mají i jistá omezení. Zásady, na nichž jsou kodexy postaveny, bývají často značně obecné. Jejich etický obsah je často minimální. Nejsou-li vynutitelné, jde u nich pouze o vyjádření úmyslu nebo seznamu hodnot. Pokud jsou dobrovolné, vztahují se pouze na ty, kdo se jim dobrovolně podřizuje. Pro tyto subjekty ale představují nevýhodu ve srovnání s těmi, kdo stojí mimo. Pokud ale plnění kodexů není vymáháno, může být jejich účinnost nepatrná a je možno se jejich působnosti lehce vyhnout. Podniky, které kodexy připravují, stanovují svá vlastní pravidla, včetně základních hodnot, která jim vyhovují, a to bez ohledu na ostatní. V neposlední řadě závisí účinek kodexů také na tom, kolik osob je s nimi seznámeno.

Smysl mají pouze takové, které jsou vynutitelné. Bude-li se někdo pouze schovávat za etický kodex a bude-li se chovat stejně neeticky jako dříve, pak jde o klamání veřejnosti. Bude-li v určité činnosti kodex sepsán, ale uplatňovat jej budou pouze ti „uvědomělí“, kteří se hlásí k určitým hodnotám, prodělají ekonomicky a budou předmětem posměchu svých neetických kolegů.⁴²

V České republice je kodex etiky považován za poměrně nový nástroj řízení, je implementován asi u 20 % velkých a středních firem a pouze necelá 4 % firem zvládla proces operacionalizace kodexu. Řada firem po vzniku a schválení kodexu příslušnými vrcholovými strukturami řízení nepřizpůsobuje kodex novým nárokům a měnícím se

⁴⁰ Čaník, Čaníková, 2006, str. 23

⁴¹ Dytrt, 2006, str. 124

⁴² Šroněk, 1995

podmínkám, a to i přesto, že je všeobecně známo, že proces pravidelné novelizace je jedním z důležitých předpokladů jeho účinnosti.⁴³

2.4.2.2 Etický a sociální audit

Etický audit je dalším nástrojem, který postupem času získává své místo v etickém řízení. Společně se sociálním auditem (jehož je mnohdy součástí) je dalším ze zástupců nefinančních auditů.⁴⁴

Mezi finančním a nefinančním auditem existuje řada rozdílů. Zásadní rozdíl spočívá především v povinnosti auditovat firmu. Finanční audity předepisuje vybraným ekonomickým subjektům zákon, nefinanční audity jsou závislé na ochotě a dobrovolnosti k nefinančnímu auditu přistoupit.⁴⁵

Mezi sociálním a etickým auditem existují odlišnosti, ale jejich vhodné propojení není nijak kontraproduktivní.

Cílem sociálního auditu je poznat a zhodnotit sociální a sociálně-psychologické aspekty fungování hospodářské organizace. Snaží se o komplexní popis sociální reality podniku (či sledované podnikové oblasti) a měl by věrohodně vypovídat o jejím celkovém výrazu a připravenosti k předpokládaným nebo prosazovaným aktivitám.⁴⁶

Sociální audit zahrnuje čtyři základní dimenze:

- zaměstnaneckou politiku,
- ekonomický rozvoj společnosti,
- environmentální politiku,
- dobročinnost.

Tyto oblasti jsou schopny pokrýt jak zájmy zaměstnanců, tak zájmy ostatních stakeholders.⁴⁷

⁴³ Putnová, Seknička, 2007, str. 81

⁴⁴ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 72

⁴⁵ Putnová, Seknička, 2007, str. 145

⁴⁶ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 72

⁴⁷ Putnová, Seknička, 2007, str. 148

Etický audit bývá součástí sociálního auditu a je orientován především na systematické hodnocení etického programu v organizaci a prověřování etických standardů.⁴⁸

V podniku mohou být a jsou sociální a etické audity prováděny interně (vhodně vyškolenými a kompetentními pracovníky podniku) i externě (specializovanou firmou). V případě interního auditu se hlavní výhodou jeví to, že pověřený tým disponuje dobrou znalostí podnikového prostředí. Výhodou se také může stát možnost otevřít, analyzovat a následně řešit témata, které by podnik jen nerad ventiloval. Nevýhodou interního auditu je pak především riziko možné „podnikové slepoty“.⁴⁹

V České republice se prokázalo, že k auditu tohoto typu dochází až na základě tlaku odběratelů. Hlavním motivem je snaha uspět na náročných trzích. Nevýhody však nemohou převážít pozitiva etického a sociálního auditu. Je to především důležitá zpětná vazba pro management, slouží vnitřním potřebám firmy. Proč je tedy zatím v České republice tak málo využíván? Jednak je to nedostatek informací, předsudky, které může tento způsob kontroly vyvolávat, nedostatek odvahy ze strany managementu pojmenovat a kvantifikovat problémy, jejichž existenci tuší, ale nemají pro ně zatím jasné vymezení. Dále je to nutnost přijmout i nejobtížnější úkol tohoto procesu – řešení problémů, které audit prokáže. Hodnota auditu totiž spočívá v realizaci opatření, které audit doporučí.⁵⁰

2.4.2.3 Mezinárodní standardy v oblasti CSR

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vydala novou mezinárodní normu *ISO 26000*. Ta představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky 7 základních témat:

1. Organizace a management
2. Lidská práva
3. Pracovní podmínky
4. Životní prostředí
5. Korektní podnikání

⁴⁸ Putnová, Seknička, 2007, str. 148

⁴⁹ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 73

⁵⁰ Putnová, Seknička, 2007, str. 160

6. Péče o spotřebitele
7. Zapojení a rozvoj místních komunit

Za povšimnutí stojí zejména sekce normy zabývající se efektivním zapojením stakeholderů, a téma začlenění společenské odpovědnosti do společnosti tak, aby se stala součástí procesů a firemní kultury. Norma není určena k certifikaci.⁵¹

Mezi další normy, které se komplexně nebo jen částečně dotýkají problematiky společensky odpovědného chování organizací, můžeme zařadit mezinárodní normu *SA8000* (celosvětově uznávána jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek), *AA 1000* (norma pro vytvoření struktury pro politiku společenské odpovědnosti, přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací), *ISO 14001* (mezinárodní norma pro environmentální řízení), *ISO 9001* (mezinárodní standard managementu kvality) a *OHSAS 18001* (systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci).⁵²

2.4.3 Etické metody

Mezi klíčové metody patří v současnosti **metoda konsensu a dialogu**. Právě vysoká úroveň vzájemné komunikace, interakce a spolupráce musí být nedílnou součástí všech etap implementace. Právě dialog legitimizuje veškeré kroky při implementaci a z toho vyplývající konsensus pak snižuje případné problémy a třecí plochy při implementaci.⁵³

Dialog probíhá za určitých předpokladů:

- obě strany dialogu musí být racionální, tedy schopné přijímat důvody jednání,
- obě strany musí být schopné svobodné volby, tedy jednat záměrně při sledování svých cílů a vizí a brát na sebe za své jednání odpovědnost,
- každá strana dialogu musí usilovat o souhlas druhých a být připravena činit ústupky pro dosažení konsensu (shody),
- každá strana musí být přijímána jako suverénní činitel dialogu, tedy jako svobodně jednající,

⁵¹ <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy> [cit. 2011-03-29]

⁵² <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy> [cit. 2011-03-29]

⁵³ Čaník, Řezbová, Zavrel, 2006, str. 67

- každá strana musí být schopna dodržet závazky, které vyplývají z dialogu, například smluvní závazky.⁵⁴

Dialog by měl být veden o každém etickém principu a jeho prosazení by mělo být vázáno na následný konsensus. Tímto způsobem je prosazováno například zlaté pravidlo morálky. Na tomto pravidle se shodnou rozdílné náboženské, národní a podnikové kultury, tedy dialog a konsensus má v tomto případě globální charakter. Jakýkoliv konsensus je spojen s uznáním výsledků dialogu nebo vyjednávání. A jestliže chceme, aby byly výsledky přijatelné pro všechny strany, pak je důležité respektovat jejich svobodu, racionalitu a suverenitu.⁵⁵

Etika využívá v podnikání i modernější metody, které jsou součástí managementu a organizace. Jedná se o Corporate Governance (řízení a správu korporací), teorii stakeholders (teorii participujících skupin), Corporate Social Responsibility (sociální odpovědnost podniku).⁵⁶

2.4.3.1 Corporate Governance

Pojem Corporate Governance se většinou používá pro řízení a správu obchodních společností, zejména akciových.⁵⁷

Corporate Governance můžeme definovat jako systém řízení a kontroly obchodních společností, který specifikuje práva a odpovědnosti mezi různými účastníky (stakeholders) jako je představenstvo, management, shareholders a ostatní stakeholders a definuje pravidla a procesy pro rozhodování. Určuje způsob definování podnikových cílů a jejich strukturu, prostředky dosažení podnikových cílů a monitorování výkonnosti a efektivity podnikání.

Význam řízení dle zásad Corporate Governance zesílil na konci 20. století jako důsledek amerických kauz WorldComu, Enronu a dalších, kdy rapidně klesla důvěryhodnost správních a řídících orgánů akciových společností. Minimální

⁵⁴ Putnová, Seknička, 2007, str. 86

⁵⁵ Putnová, Seknička, 2007, str. 86

⁵⁶ Putnová, Seknička, 2007, str. 87

⁵⁷ Putnová, Seknička, 2007, str. 108

transparentnost zpráv o výsledcích hospodaření, ovlivňování auditorů, předávání nekorektních informací vlastníkům (akcionářům), přemrštěné půjčky členům správních a řídicích orgánů (neprůhlednost účetnictví) a další neetické a nemorální jednání členů vrcholového vedení akciových společností po celém světě, vedlo k prosazování mezinárodních standardů Corporate Governance.⁵⁸

Řízení podniků dle zásad Corporate Governance vychází ze specifikace formálních i neformálních vztahů mezi vlastníky, zaměstnanci a zákazníky a zefektivňuje vztahy mezi vlastníky (akcionáři) a vrcholovým vedením podniku. Corporate Governance konkrétně představuje systém pravidel pro složení členů správních orgánů, pravidla hlasování, přesun a sdílení informací, monitoring a audit činnosti obchodních společností.⁵⁹

2.4.3.2 Teorie stakeholders

Teorie participujících skupin (tzv. „stakeholders“) je založena na stanovisku, že podnikatelská organizace má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Dlouhou dobu byl zastáván opačný názor, jehož hlavním představitelem byl významný americký ekonom Milton Friedman, podle kterého je hlavním či dokonce jediným cílem podniku maximalizace zisku. Podle této teorie mají manažeři, jakožto zaměstnanci majitelů, jedinou povinnost, a tou je řídit společnost s cílem maximalizace zisku (jsou upřednostňovány pouze zájmy vlastníků, akcionářů či investorů, tzv. „shareholders“). Ostatní zúčastněné skupiny jsou z pohledu tohoto přístupu druhořadé. V současnosti je takový přístup považován za překonaný. Podnik při své činnosti nutně musí zohledňovat i další subjekty, které jsou s vývojem podniku spojené.⁶⁰

Pojem „stakeholders“ se dá do češtiny přeložit jako zájmové skupiny, zainteresované skupiny či zúčastněné skupiny. Toto anglické pojmosloví se skládá ze slov „stake“ (které vyjadřuje zájem na něčem, depozit neboli vklad) a „holder“ (což můžeme přeložit jako držitel, majitel). Stakeholders je tedy skupina, která má určitý zájem na fungování podniku. Můžeme je dělit na primární a sekundární (viz příloha č. 1).⁶¹

⁵⁸ Krymláková, 2009, str. 128

⁵⁹ Krymláková, 2009, str. 129

⁶⁰ Putnová, Seknička, 2007, str. 111

⁶¹ Putnová, Seknička, 2007

2.4.3.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Globalizace tržního hospodářství přináší i nutnost zvyšování sociální a ekologické odpovědnosti ekonomických subjektů, zvláště podniků, za své jednání a chování. Dopady průmyslové výroby na životní prostředí, problémy s nezaměstnaností, s porušováním lidských práv a účetní skandály v nadnárodních obchodních společnostech v posledních letech obrátily pozornost veřejnosti, nevládních organizací, ale i samotných firem k problematice společenské odpovědnosti a zejména sociální odpovědnosti podniků.⁶²

Sociální (společenská) odpovědnost podniků je relativně nový nástroj řízení, který se používá i v oblasti etického řízení, neboť aplikuje do každodenní praxe podnikového rozhodování klíčové principy a hodnoty morální filozofie. Důležité je, že na jedné straně je zřejmý dobrovolný charakter aplikace principů CSR do řízení podniku, na straně druhé je však pozitivní, že se v příslušných zákonných normách specifikují subjektivní povinnosti výkonného managementu, což většinou pozitivně ovlivňuje kvalitu rozhodování firem. Důraz je kladen zejména na šetrnější přístup k životnímu prostředí, na dodržování lidských práv a na jiné zásady trvale udržitelného rozvoje společnosti.⁶³

2.5 Manažerská etika

Manažerská etika je definována jako etika řízení, kde je centrálním problémem vztah mezi nadřízenými a podřízenými, tj. mezi řídícími pracovníky a ostatními zaměstnanci firmy nebo podniku.⁶⁴

Manažerská etika poskytuje jednak základní normativní orientaci ve vztahu k ostatním lidem, se kterými manažer přichází do styku, jednak slouží jako návod na sebereflexi, sebekontrolu a samoregulaci vlastního chování.⁶⁵

Manažeři, jejichž základním úkolem je vést podniky za stávajících tržních podmínek, se permanentně setkávají s problémy, které musí odpovědně řešit, pravomocně o nich rozhodovat a následně nést za své rozhodnutí důsledky. Mají odpovědnost za

⁶² Putnová, Seknička, 2007, str. 115

⁶³ Putnová, Seknička, 2007, str. 117

⁶⁴ Bláha, 2001

⁶⁵ Bláha, 2001, str. 47

podřízené pracovníky, za podnik, který řídí a odpovědnost vůči společnosti. Objektivní, odpovědná a etická manažerská rozhodnutí jsou složitá, a proto definovaná pravidla pro etické rozhodování v rámci organizace mohou manažerům při jejich rozhodování pomoci. Soubory těchto pravidel pro manažery, které řeší sporné etické situace, jsou například stanovená pravidla organizace pro manažerské rozhodování, etické kodexy obsahující vodítka pro rozhodování manažerů v případě etických problémů a dilemat, interní směrnice pro manažerská etická rozhodování.⁶⁶

Manažer je mnohdy postaven před rozhodnutí, zda upřednostnit zájmy firmy před vlastními morálními hodnotami či naopak. V této situaci se dostávají do vzájemného konfliktu dvě podoby manažera – zodpovědnost, která vyplývá z jeho postavení, role a funkce v organizaci a zodpovědnost jako občana, člena společnosti. Na jedné straně jde o naplnění vlastní role v podniku, ziskovost, úspěch, reprezentování a s tím související finanční ohodnocení, kariérový růst, osobní úspěch – profesní úspěch, společenské uznání, vyšší společenské postavení. Na straně druhé jde o vlastní svědomí, vlastní morální postoj, uvědomování si, že jedná eticky či neeticky v souladu s obecně uznávanými hodnotami společnosti, morálními postoji a celkovou úrovní morálky národa, odpovědnosti vůči společnosti, komunitě, okolí.⁶⁷

V současné době se zdá, že zájmu o etiku v managementu a ekonomice ubývá. Na druhou stranu většina manažerů nepřipustí, že by se v jejich organizacích etika neuplatňovala nebo že by byli s aplikací etiky v managementu v rozporu. Bohužel názory na obsah etiky a její význam jsou často zjednodušovány a přehlíženy.⁶⁸

Proč manažeři nemají zájem o manažerskou etiku:

- Je nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v ekonomice vůbec a v čem spočívá její přínos.
- Manažeři se obávají uplatňovat manažerskou etiku, zejména ti, kteří by rádi usilovali o uplatňování etických postojů, avšak působí v neetickém

⁶⁶ Krymláková, 2009, str. 121

⁶⁷ Krymláková, 2009, str. 124

⁶⁸ Dytrt a kol., 2006, str. 55

prostředí. Neetickému chování svých partnerů se musí bránit a mylně se domnívají, že se musí chovat stejně jako oni.⁶⁹

- Manažeři mají obavu, že by si etickým chováním komplikovali životní styl. Aby si člověk zafixoval uplatňování etických postojů ve svém jednání, musí jednat eticky i v takových situacích, kdy je sám a myslí si, že ho nikdo nevidí a nepozoruje. Manažer musí jít příkladem a vymáhat dodržování etických postojů u všech zaměstnanců i ve svém ekonomickém okolí.
- Ekonomické okolí nemá s manažery dostatek trpělivosti.
- Pro rozhodování potřebují manažeři komplexní informace.
- Manažeři si myslí, že na vše musí stačit sami. Obávají se delegovat nejenom povinnosti, ale i práva a zkracují si tím čas potřebný na to podstatné, za co zodpovídají – na řízení budoucnosti organizace jako celku.
- Manažeři si nejsou jisti, že se jim etika vyplatí.

Výčet nezájmu o manažerskou etiku by měl být doplněn i o nedostatečnou orientaci sdělovacích prostředků na prosazování etiky do manažerské práce a na úspěchy, kterých tím bylo dosaženo. Častěji se totiž dozvídáme, jaké neetické postoje v managementu uspěly nebo byly dodatečně odkryty doma či v zahraničí. Bohužel úspěchy dosažené solidní a etickou činností firem a jejich zaměstnanců již nejsou tak často publikovány.⁷⁰

2.6 Etická odpovědnost podniku

Základní důvody, proč by se podnik měl chovat eticky:

- **Protože je to v zájmu podniku samotného** – z vnitropodnikového hlediska tím vytváří pozitivní morální klima pro dobré pracovní vztahy, stimuluje výkonnost zaměstnanců a znamená i jistou úsporu nákladů spojených s kontrolní činností a řešením etických konfliktů. Z hlediska postavení podniku v podnikatelském prostředí zvyšuje etické chování jeho kredibilitu.

⁶⁹ Dytrt a kol., 2006, str. 55

⁷⁰ Dytrt a kol., 2006, str. 56

- **Protože je mravnost obecným zájmem celé společnosti** – obecný požadavek mravnosti ve společnosti má i ekonomický pozitivní a stimulující charakter. Morální společnost je méně nákladná, snižuje společenské výdaje na náhradu škod a donucovací aparát (vězeňství, justice, policie).
- **Protože každý podnikatelský subjekt očekává etické chování ostatních účastníků ekonomických aktivit** – toto očekávání je výchozím principem jakékoli legální podnikatelské činnosti a dává jí vlastně smysl.
- **Protože je obecně považováno za amorální jednostranně odstoupit od vzájemných dohod a přitom očekávat, že ostatní je budou dodržovat** – jestliže pravidla podnikání vycházejí z etického konsensu všech účastníků, musíme tato pravidla přijmout za svá, pokud je chceme vyžadovat od ostatních.
- **Protože je společensky mravně neúnosné proklamativně se přihlásit k dodržování etických pravidel a skrytě je porušovat** – jedná se prakticky o soulad slov a činů, který společnost velmi citlivě vnímá.
- **Protože jakékoliv porušování morálních pravidel podnikatelskými subjekty destruuje prostředí nezbytné pro podnikání** – je-li zásada „fair-play“ nedodržována stále větším počtem ekonomických subjektů, ztrácí podnikatelské prostředí pravidla a tím i svou kvalitu.⁷¹

2.6.1 Faktory ovlivňující etické jednání v podnikatelském prostředí

Faktory, které ovlivňují etické jednání podniku, můžeme rozdělit do tří skupin:

- 1) **Vnější podnikatelské prostředí** – zde patří životní prostředí, obyvatelstvo a jednotlivé sociální skupiny (veřejnost), politicko-správní prostředí (státní správa, finanční úřady), právní prostředí (legislativa, soudy), kulturně-výchovné prostředí (školy, kulturní organizace, kulturní dědictví), média (televize, rozhlas, tisk), tuzemské podnikatelské prostředí (zákazníci,

⁷¹ Putnová, 2004, str. 29-30

dodavatelé, konkurence, spolupracující organizace), zahraniční podnikatelské prostředí.⁷²

- 2) **Organizační vlivy** – obsahují organizační normy a směrnice, skupinové normy, modelování, organizační strukturu, systém odměn a trestů, kodexy pro etiku, úroveň manažerů v organizaci (zejména vrcholové řízení, od kterého se očekává vysoké profesionální znalosti, respektování společenských a etických hodnot, vysoká pracovní aktivita a společenská zodpovědnost), způsob vedení, způsob, jak uplatňují manažeři svou moc.
- 3) **Individuální vlivy** – zde můžeme začlenit hodnotový systém a postoje, umístění kontroly, machiavelismus (machiavelista je jedinec, který zhodnocuje situaci spíše logicky a kognitivně než emocionálně), úroveň a stupeň morálního vývoje, svědomí, emoční zralost, vnitřní přesvědčení o významu etického jednání.⁷³

2.6.2 Přínosy etického jednání

Etické jednání je *společensky přínosné*. Kvalitní podnikatelské prostředí fungující na etických principech, prosperující podniky, noví zahraniční investoři, spokojení zaměstnanci a občanské komunity, kvalitní životní prostředí, jako důsledek etického jednání podniků, přináší prospěch celé společnosti.⁷⁴

Podnik, který se chová eticky, si vytváří své *dobré jméno*, což je pro něj dlouhodobě výhodné. Etické jednání, potažmo dobré jméno společnosti, pak může vést k tomu, že si společnost udrží své dobré dodavatele a přitahuje zákazníky, kteří se pak rádi vracejí. Při výběru firemních kolegů či podřízených pak můžeme přínosy pozorovat jak na straně firmy jako celku, tak i na straně jednotlivých zaměstnanců. Chovat se eticky je důležité také z hlediska osobního čistého svědomí, dobrého pocitu a udržování vlastní vysoké morálky.⁷⁵

⁷² Bláha, 2001, str. 37

⁷³ Bláha, 2001, str. 38

⁷⁴ Krymláková, 2009, str. 36

⁷⁵ Čaník, Čaníková, 2006

Etické jednání dále přináší zkvalitnění podnikatelského prostředí, zvýšení produktivity práce, zvýšení reputace České republiky v celosvětovém měřítku, což vede k přílivu zahraničních investic do ČR. Výhodou etického jednání je také snížení dodatečných výdajů podniku - předcházení soudním sporům, negativní publicitě, zhoršení či ztrátě reputace firmy, ohrožení životního prostředí, ohrožení bezpečnosti nebo zdraví zákazníků, apod. Přijetí etických principů v podnikání je také předpokladem snižování míry korupce.⁷⁶

2.6.3 Bariéry etického chování

Pokud se podnik, respektive jeho vedení, rozhodne, že přijme určitou společenskou odpovědnost, že bude realizovat firemní etickou politiku a že se bude snažit ve společnosti implementovat etickou kulturu, nemusí to ještě znamenat, že se mu to podaří.⁷⁷ Bariéry, které ovlivňují etické postoje a rozhodování podniku, můžeme členit takto:

- **systémové tlaky** – organizace je vystavena negativnímu vlivu okolního prostředí, které ji svádí k porušování a přehlížení morálních standardů společnosti. Hospodářská soutěž a konkurence vytváří negativní tlak na etické jednání tržních subjektů.
- **bariéry organizační struktury** – zejména se jedná o mohutné a nepružné organizační struktury, které se vyznačují vysokým stupněm organizovanosti a byrokracie. Striktně vymezená organizační pravidla, poslušnosti a hierarchie znemožňují svobodné a etické rozhodování jednotlivců.
- **bariéry firemní kultury** – zde se objevuje problém zažitých postupů práce a striktně vymezených rolí, zejména v případě začleňování nových zaměstnanců do stávajícího systému organizačně kulturních norem a hodnot. Nový zaměstnanec nastupuje do předem připravené role, která může být neetická či dokonce nelegální. Další problémy se mohou týkat také vysokého stupně skupinové soudržnosti, nejasných priorit organizace, které stěžují rozhodování manažerů a izolaci před vnějšími vlivy, kdy kritické a eticky relevantní informace jsou jen s nelibostí rozšiřovány nejen pouze navenek, ale i dovnitř podniku.

⁷⁶ Krymláková, 2009

⁷⁷ Bláha, 2001, str. 66

- **psychologické předpoklady a omezení etiky jednotlivce** – na etické jednání organizace mají rovněž vliv vlastníci, manažeři, zaměstnanci, kteří během své pracovní činnosti provádí etická rozhodnutí, která jsou ovlivněna psychologickými předpoklady a omezeními.⁷⁸

2.7 Podnikatelská etika ve vztahu k zákazníkům

Postavení zákazníků se v čase mění v přímé souvislosti s rozvojem ekonomiky a sociálně tržních struktur obecně. V současnosti často hovoříme o trhu s převážující nabídkou, který by měl zákazníkům zajistit silné postavení jako účastníka trhu. Koneckonců je to zákazník, který alokuje své prostředky, a tím určuje vítěze konkurenčního boje na trhu. To jej staví do pozice jednoho z nejvýznamnějších stakeholderů firmy.⁷⁹

Ve vztahu k zákazníkům se podnikatelská etika dá vymezit jednoduchým úslovím „náš zákazník, náš pán“, protože v důsledku je to on, kdo rozhoduje o existenci firmy. Dříve se firmy více soustředily na sebe a na své cíle, přičemž zákazníka braly pouze jako nutný prostředek k jejich dosažení. V současné době však dochází k tomu, že zákazník je více informovaný a zajímá se o prostředí, v kterém žije. Z tohoto důvodu je etický aspekt chování firem vnímán intenzivněji než dříve.⁸⁰

Existují tři přístupy etického chování firem k zákazníkům:

- **Nemorální** (tj. porušující morální pravidla). Zákazník je pouze prostředkem k dosahování zisku firmy, není považován za rovnocenného partnera. Firma ve vztahu k němu používá klamavé, nátlakové či jiné nefér taktiky ve svůj vlastní prospěch.
- **Amorální** (tj. bez morálních pravidel; ani nemorální, ani morální). Firma dodržuje legislativní nařízení a ve vztahu k zákazníkovi plní zákonem stanovené povinnosti. Toto považuje za dostatečné a jiné souvislosti ve vztahu se zákazníkem nehledá. Soustředí se na vlastní cíle a zákazník je „pouze“ součástí ekonomického procesu, ale opět není chápán jako partner.

⁷⁸ Krymláková, 2009

⁷⁹ Zadražilová, 2010, str. 87

⁸⁰ Zadražilová, 2010, str. 96

- **Morální** (tj. dodržující morální pravidla). Při tomto přístupu se zákazník stává rovnocenným partnerem a firma má zájem udržovat a prohlubovat vztah s ním. Cílem je nejenom dosáhnout zisku, ale zároveň uspokojit potřeby zákazníka, a to férovým způsobem.⁸¹

Morální přístup k zákazníkovi (ale nejen k němu, i k dalším stakeholderům) se u některých firem promítl do existence etického kodexu firmy. Pomocí etického kodexu firma deklaruje své zásady při podnikání a zavazuje se je naplňovat. Obvykle závazky překračují rámec legislativních povinností. V takovém případě je závazek dobrovolný a právně nevymahatelný.⁸²

2.8 Podnikatelská etika ve vztahu k zaměstnancům

Firmy se nemohou spoléhat jen na to, že všichni jejich členové a zaměstnanci jsou schopni se vždy rozhodnout správně, a že si morální normy dokonale osvojili v rodině či ve škole. Proto existuje etický kodex, dokument, který je vyjádřením uznaných norem chování firmy i jednotlivých jejích představitelů a dává jim jasný návod, jak se zachovat v různých situacích.

V etickém kodexu firma upravuje nejen zásady etického chování ke státu, chování v rámci vztahů na celospolečenské úrovni, vztahů k akcionářům, obchodním partnerům, zákazníkům, ale řeší zde obvykle i své závazky ve vztahu k zaměstnancům, například rovné zacházení a zákaz diskriminace, bezpečné pracovní podmínky, spravedlivé mzdy, poskytování informací a konzultace se zaměstnanci nebo jejich zástupci, hmotnou zainteresovanost zaměstnanců.⁸³

Úspěch firmy z velké části závisí na práci jejích zaměstnanců a kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci jsou pro zaměstnavatele obrovskou výhodou.⁸⁴

⁸¹ Zadražilová, 2010, str. 98

⁸² Zadražilová, 2010, str. 98

⁸³ Zadražilová, 2010, str. 126

⁸⁴ Zadražilová, 2010, str. 129

2.8.1 Etické problémy na pracovišti

Podle výsledků mnoha různých studií mezi nejčastější etické problémy na pracovišti patří diskriminace, psychologické testy zaměstnanců, pracovní podmínky, bezpečnost práce, pracovní disciplína, důvěra, zasahování do soukromí, propouštění, odměňování za práci, přijímání, spoluúčast pracovníků na podnikání, loajalita, testy na drogy, resp. alkohol nebo AIDS, sladování rodinného a pracovního života, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, whistleblowing, ochrana osobních údajů a krádeže na pracovišti.⁸⁵

Některé z těchto etických problémů na pracovišti, zejména ty aktuální, budou následně podrobněji popsány.

2.8.1.1 Diskriminace

Pojem diskriminace ve svém základním významu znamená odlišování jednoho subjektu od druhého, toto pojetí tedy diskriminaci chápe jako neutrální jev. V dnešním použití má diskriminace negativní význam, je chápána jako špatné a chybné odlišování lidí ne podle jejich individuálních schopností, ale na základě určitých předsudků a zevšeobecňování.

Diskriminace je považována za neetický jev, jehož neetičnost spočívá v tom, že:

- škodí jednotlivcům nebo skupinám, omezuje je a brání jim v realizaci osobního života,
- porušuje princip úcty k člověku, protože diferencuje lidi na zlé a dobré, vyvolené a nevyvolené, více důležité a méně důležité,
- je nespravedlivá, protože hodnotí lidi podle ukazatelů, které nejsou schopni ovlivnit a nesouvisí s pracovním výkonem,
- je porušením základních lidských práv.⁸⁶

⁸⁵ Krymláková, 2009, str. 143

⁸⁶ Krymláková, 2009, str. 143

S diskriminací se můžeme setkat:

- **v inzerátech volných pracovních míst**, kde zaměstnavatelé diskriminují některé skupiny obyvatel tím, že určitá pracovní místa přisuzují buď pouze mužům, nebo pouze ženám, dále mohou být diskriminované mladé ženy, starší lidi, absolventi, apod.,
- **u přijímacího pohovoru**, kde se vyskytují otázky týkající se věku, počtu dětí, rodinného stavu, plánů v soukromém životě, apod.,
- **v platovém ohodnocení** žen a mužů na identické pracovní pozici,
- **při rozdělování pracovních bonusů** (služební auto, telefon, apod.) ženám a mužům,
- **u pracovních podmínek** poskytnutých ženám a mužům.⁸⁷

2.8.1.2 Sexuální obtěžování

Sexuální obtěžování je podle zákonů jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti osoby, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí. Je to jednání sexuální povahy, které může být zaměstnancem oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Ačkoliv téma sexuálního obtěžování je v českých podmínkách stále více či méně považováno za téma lehčí a úsměvné s ironickým nádechem, je toto neetické chování na pracovišti považováno za jednu z nejrozšířenějších forem diskriminace v pracovněprávních vztazích.⁸⁸

2.8.1.3 Mobbing

Mobbing lze definovat jako negativní komunikativní jednání, jehož se pravidelně dopouští jednotlivec nebo skupina osob vůči jinému člověku. Může zahrnovat obtěžování, pomlouvání, donášení či vyloučení z kolektivu, ale i záměrné manipulace s informacemi s cílem někomu ublížit. Důsledkem takového jednání může být opuštění práce,

⁸⁷ Krymláková, 2009

⁸⁸ Krymláková, 2009, str. 147

psychiatrická léčba a dokonce i sebevražda. Pro firmy znamená mobbing špatné vztahy mezi zaměstnanci a z nich plynoucí pokles výkonnosti a obchodních výsledků.⁸⁹

Za mobbing lze označit takové slovní napadání a dělání naschválů, které trvá alespoň šest měsíců. Šikanování kolegy se stává pravidelnou náplní pracovní doby jedné nebo více osob.⁹⁰

V rámci mobbingu dále rozlišujeme tzv. **bossing**, kdy jde o nátlak vedoucího pracovníka vůči podřízeným, nebo naopak nátlak podřízených vůči nadřízenému, tzv. **staffing**.⁹¹ Podle švédských výzkumů jsou iniciátory mobbingu ve 44% kolegové, ve 37% nadřízení a v 9% podřízení.⁹²

2.8.1.4 Slad'ování osobního a profesního života

Slad'ování osobního a profesního života je překladem anglického termínu **work-life balance**, který je používán pro označení hledání rovnováhy mezi profesním, soukromým a rodinným životem jednotlivce. Rovnovážné naplňování potřeb jednotlivce v pracovní a mimopracovní oblasti života znamená dosahovat každodenních výsledků a uspokojení v obou těchto oblastech.

Politika slad'ování osobního a profesního života představuje implementaci nástrojů, procesů a opatření, které pomáhají zaměstnancům kombinovat zaměstnání s ostatními životními potřebami a zájmy. Obecně lze říci, že integrací programů slad'ování profesního a osobního života získávají zaměstnanci vnitřní vyrovnanost a spokojenost a zaměstnavatelé následně získávají produktivnější a loajálnější zaměstnance.

Typickými kandidáty na zapojení do programů work-life balance jsou manažeři na vrcholové úrovni řízení, u kterých se nejčastěji objevuje syndrom vyhoření popř. workoholismus. Top manažeři vykazují maximální pracovní nasazení, upřednostňují pracovní aktivity před soukromým životem a rodinou.⁹³

⁸⁹ <http://www.asistentka.cz/node/3778> [cit. 2010-11-22]

⁹⁰ <http://www.topzine.cz/mobbing-jak-vypada-sikana-na-pracovisti/> [cit. 2010-11-22]

⁹¹ <http://www.asistentka.cz/node/3778> [cit. 2010-11-22]

⁹² Krymláková, 2009, str. 151

⁹³ Krymláková, 2009, str. 155

2.8.1.5 Whistleblowing

Pojem whistleblowing vychází z anglického sousloví „*to blow the whistle*“ (zapískat na píšťalku). Toto slovo má evokovat snahu oznamovatele (angl. whistleblower) říci „*pozor, tady něco nehraje*“. ⁹⁴

Whistleblowing můžeme definovat jako pokus stávajícího nebo bývalého zaměstnance organizace odhalit nekalé praktiky na pracovišti. Jde o snahu informovat ostatní o postupech, které považuje za nelegální nebo nemorální. ⁹⁵ Jedná se zejména o závažné nelegitimní, neetické a nezákonné praktiky, které ohrožují veřejnost a jdou proti veřejnému zájmu, a jsou prováděny se souhlasem nadřízených. Následně jsou informovány osoby nebo instituce, které mohou sjednat nápravu. ⁹⁶

2.8.1.6 Nepoctivost na pracovišti

Příkladem neetického chování zaměstnanců může být nepoctivost. Jedná se o takové chování, kterým dochází k poškozování organizace tím, že zaměstnanci na pracovišti jednají v rozporu s dobrými mravy, vnitřními předpisy nebo dokonce v rozporu se zákonem.

Zaměstnance lze rozdělit na tři skupiny:

- **totálně čestní** (ti by se za žádných okolností nedopustili nekalého jednání na pracovišti)
- **vyhranění nepoctivci** (testují bdělosti a trpělivost zaměstnavatele od prvního dne v práci. Jakékoliv slabé místo okamžitě využijí ve svůj prospěch.)
- **ostatní** (tato skupina se nachází mezi dvěma předešlými, je nejpočetnější a její poctivost do značné míry závisí na vnější kontrole) ⁹⁷

⁹⁴ <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3009> [cit. 2010-11-22]

⁹⁵ Drummond, Bain, 1994

⁹⁶ <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3009> [cit. 2010-11-22]

⁹⁷ Krymláková, 2009, str. 161

3 ANALÝZA ETICKÉHO JEDNÁNÍ V PODNIKU ALUMARC S. R. O.

3.1 Metodologie

Při zpracování mé diplomové práce čerpám z různých informačních zdrojů, které mi pomáhají vytvořit si ucelený obraz o problematice etického jednání. Na základě získaných informací a teoretických poznatků provádím analýzu implementace etických přístupů tak, abych co nejlépe vystihla a popsala danou problematiku.

Jako metody výzkumu používám individuální osobní rozhovor, konkrétně formu polostandardizovaného osobního rozhovoru s manažerem firmy Alumarc, s. r. o., pozorování a obsahovou analýzu interní firemní dokumentace (především dokumentace ISO).

Individuální osobní rozhovor – neboli interview, jedná se o rozhovor tazatele s jedním respondentem, kdy tazatel klade při osobním rozhovoru otázky a následně zpracovává respondentovy odpovědi.⁹⁸ Mezi výhody osobního dotazování patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech. Rozhovory můžeme dělit podle stupně standardizace:

- *standardizovaný* – má předem stanovený průběh a pevně dané formulace a pořadí otázek. Jsou sestaveny normy pro hodnocení odpovědí podle přesných pravidel.
- *nestandardizovaný* – naprosto volný rozhovor, kde je dáno jen téma, které se odvíjí situačně podle reakcí respondenta.
- *polostandardizovaný* – rozhovor se stanovenými otázkami a podněty, které však nemají přesně stanovené pořadí.⁹⁹

Pozorování – zachycuje chování lidí v nejrůznějších situacích, reakce lidí na měnící se podněty, interakce člověka s druhými lidmi i s předmětným prostředím. Může sloužit jako metoda, která zachycuje chování lidí např. na pracovišti, zejména sociální

⁹⁸ <http://www.intelmarketing.cz/marketingovy-vyzkum/osobni-dotazovani.html> [cit. 2011-03-31]

⁹⁹ Surynek, Komárková, Kašparová, 2001

interakce, pohyb pracovníků v provozu a manipulace s materiálem apod. Pozorování se často uplatňuje v sociologických a sociálně psychologických výzkumech v kombinaci s metodou dotazování.¹⁰⁰

Obsahová analýza dokumentů – jedná se o analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu. Za dokument můžeme považovat jakýkoliv hmotný záznam lidské činnosti, např. úřední statistiky, daňové záznamy, zákony, výroční zprávy, směrnice, novinové články, osobní deníky, plakáty a letáky, apod.¹⁰¹

¹⁰⁰ Surynek, Komárková, Kašparová, 2001

¹⁰¹ Disman, 2009

3.2 Charakteristika podniku Alumarc s. r. o.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala podnik Alumarc s. r. o., sídlící v obci Lučina na Frýdecko-Místecku, v blízkosti Žermanické přehrady. Společnost byla založena 10. října 2008 usnesením Krajského soudu v Ostravě, má 15 kmenových zaměstnanců. Výrobní prostory firmy se nacházejí v areálu bývalého dolu František v Horní Suché na Karvinsku.



Obrázek 3.2.1 Sídlo firmy Alumarc s. r. o. (Zdroj: www.mapy.cz)

Předmětem podnikání společnosti Alumarc s. r. o. je dle výpisu z Obchodního rejstříku dle živnostenských oprávnění:

- zámečnictví,
- obráběčství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost Alumarc s. r. o. se specializuje na výrobu **lehkých obvodových plášťů, prosklených střech, atrií zimních zahrad, lehkého hliníkového zábradlí, oken a dveří**. Spolupracuje s předními výrobci hliníkových profilů, společností Aluprof a SAPA. Produktové portfolio nabízí širokou škálu technických možností, tepelně-izolačních vlastností, reaguje na požadavky bezpečnostní a protipožární. Projektanti firmy navrhují a optimalizují jakýkoliv návrh architekta či investora. V oblasti hliníkových systémů

neexistuje pro společnost skoro žádné omezení, a vždy najde variantu, jak splnit architektonické požadavky projektu a zároveň splnit přání a představy investora. Výrobní zázemí společnosti disponuje nejmodernějšími CNC stroji, výrobní procesy jsou řízeny a certifikovány dle ČSN EN ISO 9001:2001 (viz příloha č. 2). Tým podniku Alumarc operuje po celé republice a každý nový projekt je pro něj výzvou.¹⁰²

3.2.1 Vybrané zakázky firmy Alumarc s. r. o. v roce 2010

- **Rekonstrukce opravárenské haly na autosalon v Praze** (realizace hliníkové fasády a tahokovu)



Obr. 3.2.1.1 Exteriér Autosalonu Volvo – Auto Hase

(Zdroj: <http://www.abs-portal.cz/architektura/realizace/zajimava-rekonstrukce-opravarenske-haly-na-autosalo-2213.html> [cit. 2010-04-07])

¹⁰² <http://www.alumarc.cz/o-firme.aspx?ArticleCategoryId=2> [cit. 2010-03-27]

- **Smuteční síň Krematoria v Brně** (revitalizace světlíku)



Obr. 3.2.1.2 Krematorium Brno

(Zdroj: <http://www.alumarc.cz/reference.aspx> [cit. 2010-04-07])

- **Návštěvníké centrum Radegast v Nošovicích** (prosklené výlohy a automatické dveře)

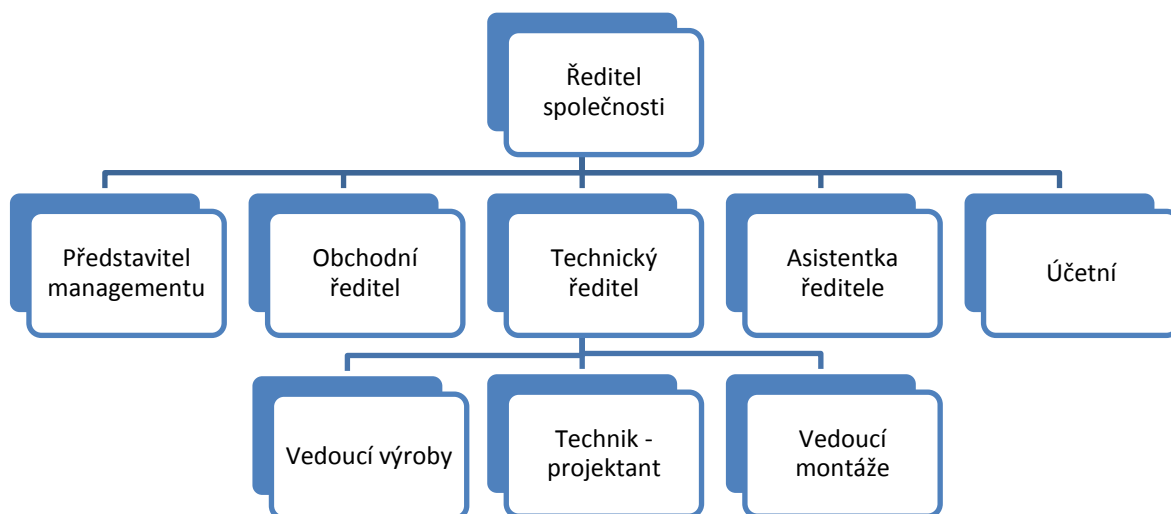


Obr. 3.2.1.3 Návštěvníké centrum Radegast

(Zdroj: <http://www.alumarc.cz/reference.aspx> [cit. 2010-04-07])

- **Domy v Ořešíně u Brna** (dveře, okna v systému MB 70 HI)
- **Plynárny Havířov** (prosklení vstupu, výlohy)
- **Brno, Střední** (okna se skrytým křídlem)
- **Zemědělské muzeum Čáslav** (pochozí skla, zábradlí)
- **Francie** (výplně – modulové stavby)

3.2.2 Organizační struktura podniku



Obr. 3.2.2.1 Organizační struktura Alumarce s. r. o. (Zdroj: firemní materiály)

Společnost Alumarce s. r. o. má celkem 3 vlastníky, kteří jsou zároveň jednatelem firmy. Dle výpisu z obchodního rejstříku má největší obchodní podíl (40 %) vlastník, který ve společnosti vykonává funkci *ředitele*. Ten zabezpečuje běžné řízení společnosti, řídí a odpovídá za finanční a ekonomickou politiku, řídí a koordinuje organizační úseky společnosti, tj. zajišťování výkonů souvisejících s vnitřním chodem podřízených organizačních úseků. Funkci *obchodního ředitele* zastává také jeden z vlastníků, který má na starost obchodní chod společnosti. Mezi jeho povinnosti patří například přezkoumávání poptávek, nabídek a objednávek včetně vedení evidence, zpracování cenových nabídek a uzavírání smluv s odběrateli. Zodpovídá za zpracování podkladů k fakturaci zakázek a zajišťuje také vyřizování reklamací od zákazníků.

Ve společnosti také působí *technický ředitel* a *představitel managementu*. Náplní práce představitele managementu je zajišťování koordinace činnosti při zavádění, udržování a zlepšování systému jakosti, provádí výstupní kontroly a vykonává také namátkové kontroly výrobků ve výrobním procesu. Technický ředitel odpovídá za řízení výrobních procesů podle technologických pracovních postupů, provádí soustavnou kontrolu jakosti výrobků v průběhu výrobního procesu. Spolupracuje s obchodním útvarem a v návaznosti na poptávku usměrňuje výrobu po stránce množství a sortimentní skladby.

3.2.3 Vývoj společnosti

Obrat firmy Alumarc s. r. o.		Zaměstnanci firmy Alumarc s. r. o.	
Rok	Výše obratu (v mil. Kč) *	Rok	Počet *
2008	1,2	2008	7
2009	17	2009	10
2010	28	2010	15

* údaje jsou uváděny ke konci kalendářního roku

Tab. 3.2.3.1 Statistika firmy Alumarc s. r. o. (Zdroj: firemní materiály)

Společnost Alumarc s. r. o. měla při svém založení na podzim roku 2008 celkem 7 zaměstnanců (z toho 3 vlastníci). Jelikož firma v této době vznikala a teprve začínala na trh uvádět své jméno a výrobky, její obrat činil 1,2 mil. Kč. V následujícím roce 2009 došlo k navýšení zaměstnanců na 10, firma se začala dostávat do povědomí zákazníků a blízkého okolí, zvyšuje se i její roční obrat na 17 mil. Kč. V březnu roku 2010 firma Alumarc s. r. o. získala významné ocenění „**Skokan roku 2009**“ od společnosti Aluprof, která firmě dodává hliníkové profily. V průběhu roku 2010 má firma, co se týče zákazníků, již celorepublikové působení, objevují se zakázky i v sousedním Slovensku, dochází ke stabilizaci společnosti a počet zaměstnanců se zvýšil na 15. Díky upevnění své pozice na trhu se obrat za rok 2010 navýšil na částku 28 mil. Kč.



Obr. 3.2.3.2 Ocenění „Skokan roku 2009“ (Zdroj: firemní materiály)

3.3 Analýza etického prostředí v podniku Alumarc s. r. o.

Etické jednání přináší podniku řadu výhod, především to jsou zisky nefinanční podoby, které mohou být pro podnik důležité. Podnik si etickým chováním vytváří kolem sebe důvěrné prostředí, zvyšuje hodnotu své značky, posiluje celkové image firmy, zvyšuje loajalitu svých zaměstnanců a také získává spokojené zákazníky.

Jak jsem již uvedla v teoretické části, podnik má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Musí zohledňovat i další zájmové skupiny, které mají z podniku prospěch či jsou podnikem poškozovány. Jsou jimi stakeholderi, neboli zájmové, zainteresované či zúčastněné skupiny. V další části mé diplomové práce se budu zabývat tím, jak se podnik Alumarc s. r. o. právě k těmto zájmovým skupinám chová. Zaměřím se především na primární stakeholdery, jimiž jsou vlastníci a manažeři podniku, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci a konkurence, ale také na jednoho ze sekundárních stakeholderů, a to na místní komunitu. V tomto případě se především jedná o obec, ve které firma sídlí.

Analýzou etického prostředí v podniku Alumarc s. r. o. jsem se zabývala v měsíci březnu roku 2011. Následující informace jsem zjišťovala na základě pozorování, kdy jsem měla možnost strávit ve firmě jeden den coby pozorovatel, individuálním osobním rozhovorem s manažerem firmy a obsahovou analýzou vnitřní firemní dokumentace, kterou mi firma ochotně poskytla.

3.3.1 Vlastníci a manažeři

Manažeři se při vedení podniku mohou setkat s řadou problémů, které musí odpovědně řešit. Za své jednání pak nesou následky. Odpovídají nejen za své podřízené pracovníky a podnik, ale mají také určitou odpovědnost vůči ostatním stakeholderům a vůbec celé společnosti. Měli by jít příkladem a vymáhat dodržování etického jednání také u svých zaměstnanců.

Jak jsem již uvedla výše, podnik Alumarc s. r. o. má celkem 3 vlastníky, jeden zastává funkci ředitele společnosti a další z vlastníků funkci obchodního ředitele. Ve firmě působí dále představitel managementu a technický ředitel. Nižší vedoucí pozice zastávají vedoucí výroby, vedoucí montáže a dva technici - projektanti. Všichni vedoucí pracovníci

jsou si vědomi odpovědného chování a snaží se jednat v souladu s běžně zažitými etickými principy.

3.3.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro existenci firmy nesmírně důležití, bez nich by firma nemohla vyrábět kvalitní produkty. Společnost Alumarc s. r. o. si své dodavatele pečlivě vybírá, záleží jí na historii dané firmy, pevném postavení na trhu, zda jsou spolehliví a dodávají kvalitní materiály. Mezi její hlavní dodavatele patří především:

- **Firma ALUPROF** – je součástí skupiny Kety, která patří k nejmodernějším a nejrychleji se rozvíjejícím firmám v oblasti výrobků z hliníku v Evropě. Firmě Alumarc s. r. o. dodává hliníkové profily.
- **Firma DEN BRAVEN** – celosvětový výrobce sanitární a montážní techniky s dlouholetou tradicí a bohatou historií, dodávající firmě Alumarc s. r. o. tmely, silikony, montážní pěny, apod.
- **Společnost VEHA**, člen francouzské skupiny Saint-Gobain, největšího výrobce skla a skleněných vláken v Evropě, která firmě Alumarc s. r. o. zajišťuje dodávku skleněných výplní.

Vůči dodavatelům se firma Alumarc s. r. o. chová eticky, platí faktury vždy řádně a včas a dodržuje závazky, ke kterým se přihlásila. Ze strany dodavatelů se firma také zatím nesečkala s neetickým chováním. Firma se snaží posilovat vzájemné vztahy se svými obchodními partnery, a to pořádáním různých sportovních a společenských akcí.

3.3.3 Zákazníci

Alumarc s. r. o. je mladá společnost, do podvědomí zákazníků se teprve postupně dostává. Pro firmu je spokojenost zákazníka na prvním místě. Vedení firmy, v rámci své dobrovolně zavedené mezinárodní normy ISO 9001, vydalo a dodržuje **politiku kvality**. Zde si firma mimo jiné vymezila, že její základní orientací je dosáhnout toho, aby se stala vyhledávaným dodavatelem v oblasti výroby a montáže hliníkových stavebních výplní a lehkých obvodových plášťů, u kterého bude vytvořen pocit jistoty pro zákazníka a jejím

trvalým cílem je neustále zlepšování její činnosti a zabezpečování kvality vyráběných výrobků.

Z 80 % patří mezi zákazníky firmy stavební a obchodní společnosti, zbytek jsou koncoví zákazníci (stavební bytová družstva a společenství vlastníků jednotek). Firma pro ně nad rámec zákona prodloužila záruční dobu na 60 měsíců a zavedla bezplatný servis.

Firma se také zabývá **hodnocením spokojenosti zákazníků** se svou odvedenou prací a výrobky. Namátkově vybere jednu zakázku, kde technik zodpovědný za tuto zadanou zakázku předloží zákazníkovi dotazník, a ten pak oboduje jednotlivé otázky dle hodnotící škály:

- 1 - vyhovující s výhradami,
- 2 - vyhovující,
- 3 - dobrá,
- 4 - velmi dobrá,
- 5 - výborná.

V dotazníku se vyskytují otázky ohledně plnění termínu dodavatelem, kvality dodávek, vyřizování reklamací či technické úrovně dodávek.

Aby firma zaujala a získala nové zákazníky, tak se zúčastňuje **stavebních veletrhů a výstav**. Na svém webu zveřejňuje také reference i s fotkami některých svých dosavadních zrealizovaných zakázek.

3.3.4 Zaměstnanci

Na úspěchu firmy má z velké části podíl práce jejich zaměstnanců. Kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci jsou pro firmu obrovskou výhodou. Jsou nedílnou součástí podniku, bez nich by podnik nemohl vyrábět. Vkládají do firmy svůj potenciál, obětují svůj volný čas, a na oplátku od svého zaměstnavatele očekávají jistotu v zaměstnání a spravedlivé ohodnocení nejen ve formě mzdy, ale také určitého uznání.

Zaměstnanci patří mezi nejvýznamnější stakeholdery firmy, proto jsem se rozhodla věnovat jim největší pozornost. Právě v jejich etickém jednání a v chování firmy vůči nim se nejčastěji objevují nedostatky a problémy.

3.3.4.1 Řízení a chod společnosti

Organizační struktura

Všichni zaměstnanci firmy jsou srozuměni se svým zařazením v rámci organizační struktury společnosti, kdy toto srozumění stvrzují svým podpisem v dokumentaci ISO. Nově přijatí zaměstnanci jsou v rámci vstupního školení s touto strukturou také seznámeni.

Kompetence a zastupitelnost

V návaznosti na znalost organizační struktury jsou si pracovníci vědomi kompetencí svých i kolegů. Nicméně co se týče zastupitelnosti v době dovolených či jiných náhlých událostí, které mohou nastat (např. nemocenská, paragrafy na dítě, služební cesta), nemají ve firmě jasně určeno, kdo bude jednotlivé kompetence zastávat a kdo převezme zaměstnancovy pracovní úkoly a povinnosti. Mnohdy se přitom jedná o zásadní věci, jako je vyřizování objednávek, reklamací, řízení výrobních procesů, apod. Tady pak dochází ke zbytečné rivalitě a rozporům na pracovišti. Pracovníci se dohadují, kdo převezme práci za kolegu. Nikdo nechce na sebe vzít veškerou zodpovědnost za splnění pracovních úkolů kolegy, navíc jim přijde nespravedlivé, že musí kvůli tomu v práci zůstat přesčas, aby splnili nejen své povinnosti, ale i ty kolegovy.

Vedení společnosti

Vzhledem k počtu vlastníků společnosti je vedení vhodně strukturováno, každý z nich řídí určitou část chodu společnosti, čímž nedochází k duplicitním příkazům, apod. Každý je zodpovědný za nějakou část firmy. Díky tomu je pro ostatní vedoucí pracovníky a zaměstnance zřetelné, na koho se při pracovních problémech obrátit. Nevznikají tak nevyjasněné situace z toho, s kým mají vzniklé problémy řešit.

Porady

Ve firmě se nepravidelně konají porady, kde se řeší návrhy na zlepšení pracovních a výrobních postupů, požadavky na dodatečné školení, komplikované případy reklamací, neshody ve výrobě a v rámci obchodních případů např. dlužníci, marketing a reklama. Porad se zúčastňují všichni vedoucí pracovníci, účetní pouze v době účetních závěrek. Z každé porady asistentka vytvoří zápis, kde se uvedou úkoly pro jednotlivé zaměstnance se stanovenými termíny pro splnění. Na příští poradě se pak zkontroluje dodržení termínu, a jak byl úkol splněn. Řeší se zde také problém politiky zaměstnanosti, zda bude třeba přijmout nové zaměstnance při zvýšeném počtu zakázek, nebo naopak zda je třeba některé zaměstnance propustit v případě nedostatku práce.

3.3.4.2 Politika zaměstnanosti

Školení zaměstnanců

Společnost provádí u svých zaměstnanců pravidelná školení vyplývající ze zákoníku práce a ostatních příslušných nařízení. Dále provádí školení odbornosti ve spolupráci s jednotlivými dodavateli (při změně sortimentu, při doplnění nových produktů, apod.). Nově přijímaní zaměstnanci procházejí vstupním školením, jehož obsah je totožný, navíc jsou seznámeni s politikou a chodem společnosti, ISO normami a organizační strukturou.

Firma Alumarc s. r. o. se snaží zajišťovat svým zaměstnancům vždy kvalitní školení, aby získali ty nejlepší a nejnovější poznatky v oboru a vkládá do nich nemalé finanční prostředky. Jelikož je firma mladou a relativně dobře fungující společností na trhu, tak se zatím nesetkala s neetickou reakcí draze zaškolených pracovníků, kdy by opustili firmu a odešli pracovat ke konkurenci či začali podnikat v oboru na vlastní účet. Nevýhodou však může být v nejbližší době nemožnost kariérního růstu z důvodu nově obsazených pozic. Což by mohlo vést právě k nečekanému rozhodnutí zaměstnanců přejít k jiné firmě.

Brigádníci

Všichni pracovníci jsou zaměstnaní na dobu neurčitou, ve firmě nepůsobí žádný živnostník ani externí pracovník. Sezónní navýšení práce (objemu zakázek) firma neřeší nábořem brigádníků, jelikož se nevyplatí je krátkodobě složitě zaškolovat. Firma naopak tuto situaci řeší prodloužením pracovní doby a přesčasy.

Mzda, odměny a prémie

Mzda pracovníků není závislá na ročních obdobích, i když má firma méně zakázek v zimě než v létě. Výhodou pro zaměstnance tedy je, že během roku nedochází k výraznému kolísání jejich platu. Zaměstnanci pracující přímo ve výrobě jsou hodnoceni pevnou hodinovou sazbou, THP pracovníci mají stanoven měsíční plat. Pracovníci ke své mzdě dostávají navíc odměny a prémie, z rozhovoru s manažerem však vyplynulo, že mnohdy si nejsou vědomi, za co přesně odměnu dostali. Na ostatní zaměstnance pak může působit neeticky, že jeden pracovník dostane za stejnou práci více peněz.

Zaměstnanecké výhody

Firma také poskytuje svým pracovníkům různé zaměstnanecké výhody. THP pracovníci mají pro výkon svého zaměstnání k dispozici služební telefon, služební vůz a notebook, kdy není omezeno jejich užívání. Mohou tedy do určité míry využívat tyto věci i pro své osobní účely. Nepsaným pravidlem ale je, že je nebudou využívat ve svém volném čase pro výdělečné účely, či je poskytovat rodinným příslušníkům.

Během roku vedení společnosti získává od svých dodavatelů, obchodních partnerů či potenciálních zákazníků nejrozličnější vstupenky na kulturní či sportovní akce, poukázky na rekreaci, nebo různé slevové kupóny na nákup zboží. Tyto se však následně ve většině případů nedostanou ke všem zaměstnancům, nýbrž si je přerozdělí dle svého uvážení vedení společnosti. Z tohoto důvodu mi ze strany vedoucích pracovníků mi připadá neetické, když těchto výhod využívají jen pro sebe a nenabídnou je také ostatním zaměstnancům.

Zaměstnanci dostávají od firmy slevu na její výrobky a služby. Mohou si tedy u ní levněji pořídit např. okna či dveře. Z rozhovoru s manažerem firmy vyplynulo, že se

v tomto případě pracovníci v minulosti zachovali velmi neeticky, když si žádnou slevu nezaúčtovali, ale pořídili si výrobek zcela zdarma. Navíc si okna pro sebe či své známé montovali v pracovní době, kdy měli pracovat na jiné zakázce.

Pracovní doba a přestávky

Pracovní doba ve výrobním procesu je od 6 – 14,30 hodin, THP pracovníci mají sice v pracovní smlouvě uvedeno od 7 – 15,30 hodin, ale v praxi se jedná spíš o pružnou pracovní dobu. Pokud si zaměstnanec potřebuje vyřídit neodkladné soukromé věci v pracovní době, je mu většinou vedoucím vyhověno. Z pozorování však vyplynulo, že zaměstnanci této „výhody“ často zneužívají, a odchází i mimo dobu, kterou si s vedoucím domluvili. Podobný problém se vyskytl i v době přestávky na oběd, která by měla podle pracovní smlouvy trvat 30 minut. Pracovníci tuto stanovenou dobu nedodržují, na obědě tráví někdy i hodinu.

3.3.4.3 Pracovní prostředí

Komunikační technologie

THP pracovníci denně ve firmě využívají ke své práci komunikační technologie – internet, interní informační systém a telefony. Firma má zaveden svůj vlastní interní systém pro komunikaci nejen uvnitř firmy, ale také s odběrateli. Využívá svůj vlastní software, který umožňuje přehledné řízení chodu společnosti v oblastech řízení obchodu (fakturace, pokladna, uzavírání zakázek, editace smluv, vytváření reklamací, výrobní dokumentace, obchodní statistiky, evidence zaměstnanců, školení, revize apod.). Zaměstnanci se mohou k této firemní síti připojit odkudkoliv, nejen z místa sídla firmy, ale i z domova či na cestách při nejrůznějších obchodních jednáních nebo na stavbách při případných komplikacích s realizací díla. Náplní jejich práce je mimo jiné také vyhledávání nových dodavatelů a potenciálních zákazníků na internetu. Z pozorování však vyplynulo, že zaměstnanci této možnosti „surfování“ na internetu značně využívají a často řeší své soukromé záležitosti v době, kdy se mají věnovat svým pracovním povinnostem.

Kamerový systém

V celém objektu výrobní haly i kancelářských prostor je nainstalován kamerový systém, aby nedocházelo ke krádežím ať už osobních věcí zaměstnanců, nebo firemních materiálů. Ve firmě se totiž často vyskytují cizí osoby – dodavatelé či potenciální zákazníci. Kamery se také využívají ke zpětnému posouzení pracovních úrazů a kontrole, zda zaměstnanec ohleduplně zachází s věcmi jemu svěřenými, pečuje o pracovní prostředí, šetří energii, apod.

Úklid firemních prostor

Zaměstnanci svému vedení přislíbili, že se o úklid firemních prostor budou starat sami, tudíž nebude potřeba přijímat na tuto činnost úklidovou firmu. Přesto mnozí zaměstnanci dohodu nedodržují, a během pozorování vyšlo najevo, že se o veškerý úklid stará pouze jeden pracovník, respektive jediná žena, která působí ve výrobě. Takové chování zbylých pracovníků vůči ní se jeví jako neetické. Navíc dotyčná zaměstnankyně na konci každého pracovního týdne uklízí také kancelářské prostory firmy. V pracovní smlouvě však tuto povinnost uvedenou nemá, jedná tak na základě ústní dohody s vedením.

Pracovní oděv

Každý zaměstnanec pracující přímo ve výrobě dostal při nástupu do práce pracovní oděv, o který by se měl patřičně starat a pravidelně jej prát. Někteří zaměstnanci se však o vzhled svého pracovního oblečení nestarají a není to příjemné kolegům ani ostatním lidem, se kterými přicházejí do styku. THP pracovníci, kteří se zákazníky, dodavateli či jinými stakeholdery jednají častěji, by měli o svůj vzhled dbát o to více. Nedbalý nebo výstřední styl moc dobrý dojem při osobním jednání neudělá.

Mobbing, bossing

Jelikož se jedná o mladou firmu s mladým kolektivem, kdy se zaměstnanci většinou mezi sebou osobně znají a dobře spolu vycházejí, nevyskytl se doposud žádný problém, kdy by jeden druhého znevýhodňoval, pomlouval či mu dělal různé naschvály. **Mobbing**, **bossing** či jiné druhy tzv. „pracovní šikany“ se tedy ve firmě zatím nevyskytuje. Mému

pozorování však tato skutečnost mohla uniknout, může se jednat o skrytou formu mobbingu nebo se vyskytuje v tak malé míře, že si toho zatím nikdo nevšimnul.

3.3.4.4 Etický kodex

Firmy se nemohou vždy spolehnout na to, že jsou jejich zaměstnanci schopni rozhodovat se správně, a své morální normy si dokonale osvojili v rodině nebo ve škole. Proto existuje *etický kodex*, který ve firmě zavádí určitá etická pravidla.

Firma Alumarc s. r. o. nemá zaveden etický kodex ani žádný podobný dokument, který by pomohl zaměstnancům jednat a rozhodovat se správně a čestně. Firma by si měla vytvořit určité etické zásady. Zaměstnanec se totiž při svém rozhodování může dostat do situace, kdy nelze jednoznačně určit, zda se jeho jednání dá považovat za etické či neetické. Tyto zásady by pak mohly poskytnout určitý návod, jak se v těchto situacích zachovat.

3.3.5 Konkurence

Vzhledem k zaměření podniku je množství konkurenčních firem na běžné úrovni, tudíž ani moc, ani málo. Toto přispívá k relativně příznivým cenám výrobků pro zákazníky a také umožňuje společnosti čerpat z dostatku poptávek na jejich výrobky. Firma má také díky tomu možnost vybírat si své zaměstnance z většího množství odborníků.

Zaměstnanci v rámci svého pracovního zařazení mají v podvědomí existenci konkurenčních firem v daném regionu. Vedení společnosti by však mohlo klást větší důraz na znalost konkurenčního prostředí nejen v regionu, ale celorepublikově. Dávalo by to zaměstnancům větší rozhled o sortimentu konkurenčních firem, jejich působnosti, velikosti, apod. Tato znalost by pak mohla přispět ke zdokonalování nabízených služeb pro zákazníky.

Pokud není firma schopna např. vzhledem k technické náročnosti či ojedinělé specifikaci splnit určitou zakázku, doporučí zákazníkovi jinou konkurenční firmu v blízkém okolí. Na základě etického jednání také očekává stejné chování i od druhých

firem. U zakázek většího rozsahu spolupracuje s firmami podobného zaměření, kdy si zakázku rozdělí tak, aby díky vzájemné spolupráci stihli splnit zákazníkův stanovený termín.

3.3.6 Místní komunita

Firma má své sídlo v obci **Lučina** na Frýdecko-Místecku, její výrobní hala se pak nachází v **Horní Suché** na Karvinsku. Obec Lučina by měla mít užitek z daní, které Alumarc s. r. o. odvádí do rozpočtu obce. Spolupracuje také s místními organizacemi, kdy se snaží přispívat finančními prostředky například místní Základní a mateřské škole, nebo poskytuje sponzorské dary pořadatelům obecních plesů, apod.

Alumarc s. r. o. má také **základní vozový park** čítající 3 osobní automobily a jednu dodávku do 3,5 t. Tím, že pořizuje v rámci svých možností nová vozidla, se snaží neznečišťovat místní prostředí vysokými dávkami emisí.



Obrázek 3.3.6.1 Vozidlo firmy Alumarc s. r. o. (Zdroj: firemní materiály)

V Horní Suché platí společnost Alumarc s. r. o. nájemné za haly, ve kterých vyrábí. Snaží se také o snížení místní míry nezaměstnanosti tím, že zaměstnává osoby přímo z obce či blízkého okolí. Aby neznečišťovala prostředí, třídí nejen odpad vzniklý z výrobních procesů, ale také běžný komunální odpad vznikající administrativní činností, který pak odváží do sběrný. Dále pak třídí i nebezpečný odpad – autobaterie, baterie z mobilů, vyřazená kancelářská technika, a odváží je do sběren nebezpečného odpadu.

4 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ V PODNIKU ALUMARC, S. R. O.

4.1 Návrhy řešení zjištěných problémů

4.1.1 Řízení a chod společnosti

Zastupitelnost

Ve firmě by si nejen vedoucí pracovníci, ale také dělníci ve výrobním procesu, měli jasně určit zastupitelnost v době zaměstnancovy náhlé nepřítomnosti. Daného zaměstnance by mohl zastoupit jeho přímý nadřízený, který zná jeho pracovní náplň, čímž by měl být schopen všechny jeho pracovní povinnosti plně zastat. Pokud je zaměstnanců na stejné pozici se stejným pracovním zaměřením více, měli by tohoto zastoupení být schopni i oni. Mezi sebou by měli mít předem jasně vymezeno, kdo koho bude zastupovat, aby v budoucnu nedocházelo k situacím, že se o tom budou dohadovat. Vedoucí pracovník by měl zaměstnancům vysvětlit, že se nemohou na vzniklou situaci dívat jen ze své strany a brát to jako nespravedlnost, že musí dělat navíc práci za kolegu. Měli by mít na paměti, že i jim se podobná nenadálá situace nepřítomnosti v práci může stát a budou naopak potřebovat zase pomoc od svého kolegy.

Porady

Porady by se měly konat pravidelně každý týden ve stanovenou dobu, aby následně nedocházelo k situacím, že se ve firmě stane neočekávaná událost (např. výrobní neshoda či komplikovaná reklamace) kdy pak pracovníci, i ti, kterých se to nepřímo týká, nejsou s touto situací seznámeni. Toto jednání je pak nejen neetické, ale také vnáší nejasnosti a komplikace do řešení daného případu. V případech, kdy by bylo potřeba něco rychle vyřešit mimo stanovený termín porady, úzké vedení společnosti (ředitelé, představitel managementu) svolá nárazově krátkou poradu, ze které by se obvykle zápis provádět nemusel.

Třetí vlastník

Vzhledem k tomu, že třetí z vlastníků nemá ve firmě na starost žádnou specifickou část pro řízení jejího chodu, tak by bylo vhodné do budoucna zvážit situace, kdy je potřeba přijetí nové THP pracovní síly, zda je tedy nutno někoho přijímat, nebo by mohl tuto práci zastávat on (buď okrajově, nebo jen nějakou část, případně přerozdělit a přenést část práce ostatních THP pracovníků mezi ně a svou osobu).

4.1.2 Politika zaměstnanosti

Školení zaměstnanců

Firma by měla myslet do budoucna a snažit se udržet si své kvalitně vyškolené zaměstnance. K tomu by mu mohla pomoci **tzv. „konkurenční doložka“**:

- Zaměstnanec se tak zavazuje, že se po určitou dobu po skončení zaměstnání zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu.
- Konkurenční doložka však může být uzavřena nejdéle na dobu 1 roku.
- Součástí dohody je pak závazek zaměstnavatele, že zaměstnanci poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně ve výši průměrného měsíčního výdělku za každý měsíc plnění závazku. Toto peněžité vyrovnání je splatné pozadu za měsíční období, pokud se účastníci nedohodnou na jiné době splatnosti.
- Dohodu o konkurenční doložce však může zaměstnavatel uzavřít, jen jestliže to je možné od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při uvedené činnosti by mohlo zaměstnavateli ztížit jeho činnost.
- Dohoda musí být uzavřená písemně, jinak je neplatná.¹⁰³

¹⁰³ <http://www.nabidka-prace.com/rady/konkurencni-dolozka> [cit. 2011-04-04]

Firma by navíc svým zaměstnancům mohla poskytnout určité školení zaměřené na etické chování, které by se týkalo konkrétních etických problémů, se kterými se pracovníci mohou setkat a na jejich řešení. Mohla by tak předejít neetickému řešení některých situací, které mohou nastat či neetickému jednání se stakeholdery. Pro techniky, projektanty a ostatní vedoucí pracovníky, kteří často jednají se zákazníky, bych doporučila provést také školení na zlepšení manažerských dovedností. Pro firmu by to sice znamenalo vynaložení nemalých finančních prostředků, ale věřím, že by to byla do budoucna dobrá investice.

Brigádníci

Firma při sezónním navýšení zakázek řeší tuto situaci tím, že prodlužuje svým zaměstnancům pracovní dobu a nechává je dělat přesčasy. Sice na jednu stranu jsou zaměstnanci za svou práci náležitě odměněni, zvýší se jejich měsíční plat, ale samozřejmě dochází také k jejich únavě. Při zvýšené pracovní době se tak zaměstnanec nemůže stále soustředit na svou práci a dochází tím také k poklesu produktivity práce. Firma by měla v tomto období zvážit přijetí a dílčí nebo částečné zkrácené zaškolení nových pracovníků – brigádníků, aby tak usnadnili kmenovým zaměstnancům náročnost jejich práce. Brigádník by tak za něj odvedl určitý díl práce. Na zaměstnance by prodloužení pracovní doby či přesčasy mohly také působit ze strany firmy neeticky, omezují jim jejich osobní a rodinný život. Při velkém množství práce si ani nemají možnost vzít dovolenou. V tomto případě by najímání brigádníků mohlo také pomoci.

Odměny a prémie

Co se týče odměn a prémie pracovníků, firma by měla vyjasnit podmínky stanovení jejich výše, buďto zakomponováním do pracovní smlouvy či interním předpisem. Tím by se předcházelo zbytečným konfliktům nejen mezi zaměstnanci, ale i s nadřízenými pracovníky, když zjistí, že dostali za stejnou práci více či méně peněz. Mělo by se jasně určit, za co konkrétně budou pracovníci odměňováni a v jaké výši.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům, především THP pracovníkům, jsou nabízeny zaměstnanecké výhody v podobě služebního telefonu, auta a notebooku. Tyto věci mohou do určité míry používat i ve svém osobním volnu. Může se však běžně stávat, že se zaměstnanci chovají

neeticky a porušují ústní dohodu o tom, že tyto „výhody“ nebudou zneužívat. Aby této situaci firma předcházela, doporučuji zavést dodatek k pracovní smlouvě, případně interní směrnici, která by konkretizovala způsoby a pravidla využívání výše zmiňovaných firemních prostředků.

Firma by si měla zpracovat systém rozdělování „výhod“, které získává v podobě různých vstupenek na kulturní a sportovní akce, poukázek na rekreaci či různé slevové kupóny na nákupy zboží, apod. Vytvořený systém by plnil funkci nejen motivační, ale také etickou vůči zaměstnancům. Získané výhody by se pak rozdělovaly mezi pracovníky podle jejich přínosů, a nedocházelo by k situacím, kdy si je mezi sebou rozdělí pouze vedoucí pracovníci.

Zaměstnanci využívají také možnost slevy na pořízení výrobků firmy pro sebe a své rodinné příslušníky. Tuto výhodu však v minulosti zneužili tím, že si na výrobky žádnou slevu neposkytli, nýbrž si je pořídili zadarmo. Takové neetické chování zaměstnanců vůči firmě by mělo být ošetřeno v podobě finanční náhrady či peněžní sankce. Na dílně by měl být zvýšen pracovní dohled, aby se v budoucnu také neopakovalo, že si výrobky pro svůj osobní prospěch smontují v době, kdy se mají věnovat svým pracovním povinnostem a zadaným zakázkám. Ke kontrole zaměstnanců by mohl také posloužit již zavedený kamerový systém.

Pracovní doba a přestávky

Problém týkající se pracovní doby, resp. délky přestávek, kterou zaměstnanci většinou nedodržují, by se mohl vyřešit zavedením elektronické docházky, kdy bude zcela jasné, v kolik hodin zaměstnanec odešel či se vrátil na své pracoviště. V současnosti se evidence vede ručním vypisováním příslušných záznamů, což zaměstnanci stejně nedodržují. Zavedení elektronické kontroly není zrovna nejlevnější a firma by nemusela být ochotna do této věci investovat. Další možností vyřešení této situace by mohlo být zvýšení dozoru vedoucích pracovníků, kdy budou pečlivěji kontrolovat přítomnost zaměstnance na pracovišti a důkladné zapisování jeho odchodů a příchodů do příslušného bloku. Firma by mohla v nejkrajnějším případě využít k hlídání také kamerového systému. Pokud zaměstnanec dostane povolení od vedoucího k vyřízení si svých neodkladných osobních věcí v pracovní době a neeticky toho využije a pobyt mimo pracoviště si

neúměrně prodlouží, jen těžko se pak bude dokazovat, zda to udělal schválně nebo ne. To už pak záleží jen na pracovníkovi, jestli se v této situaci zachová svědomitě.

4.1.3 Pracovní prostředí

Komunikační technologie

Součástí práce THP pracovníků firmy je také vyhledávání nových dodavatelů či potenciálních zákazníků prostřednictvím internetu. Aby nedocházelo k neetickému chování zaměstnanců, kdy ve své pracovní době využívají internet k osobnímu prospěchu na úkor pracovních povinností, doporučovala bych zavést kontrolu historie navštívených stránek u jednotlivých zaměstnanců vedoucími pracovníky. Ještě předtím by měl ale ředitel společnosti či jiný vedoucí pracovník provést vyhodnocení typu navštěvovaných internetových stránek a času na nich strávených, a následně zvážit jejich případnou blokaci, a také přímo upozornit zaměstnance o nevhodnosti jeho počínání.

Úklid pracovního prostředí

Firma by měla své zaměstnance k úklidu pracovního prostředí v rámci jejich pracovní činnosti motivovat finančně, nebo nějakými tresty či sankcemi za nedodržení domluvy. Aby na toto neetické chování pracovníků nedoplácela jediná zaměstnankyně, která úmluvu dodržuje. Pokud by ani tento způsob nepomohl, měla by firma přece jen začít uvažovat o zajištění úklidové firmy. Další možností, jak vyřešit tento problém, by mohl být dodatek k pracovní smlouvě dotýčnou zaměstnankyně o úklidu pracovních prostor a kanceláří s vymezeným finančním ohodnocením.

Pracovní oděv

Aby si firma zajistila, že budou zaměstnanci na dílně chodit vždy v čistém pracovním oblečení, doporučila bych zavést interní směrnici. V ní by měli nařízeno, že si svůj pracovní oděv musí pravidelně prát, aby nastoupili do práce každý nový pracovní týden v čistém oblečení. V případě, že by praní na vlastní náklady připadalo zaměstnancům náročné a časté, mohla by toto firma vyřešit příspěvkem na praní. Pracovní prostředí v dílně však zaměstnancům oděv nadměrně neznečišťuje, většinou se pracovníci

o své oblečení nestarají a znečišťují si ho svou nedbalostí při práci sami. Pokud by začali o čistotu svého oblečení dbát více, např. si do něj často neutírali špinavé ruce, vydrželo by jim čisté mnohem déle. V případě budoucího navýšení zaměstnanců by pak firma mohla využít pro tyto účely prádelnu v blízkém okolí.

THP pracovníci by měli chodit ve společenském oblečení, aby při jednání se stakeholdery působili dobrým dojmem. Firma vyžaduje, aby se běžný pracovní oděv manažerů skládal ze společensky obvyklého a přijatelného oděvu, nejlépe pak z obleku, košile a kravaty a u žen ze sukňových či kalhotových kostýmků, nebo kombinací šatů a saka. Oblečení by mělo být samozřejmě upravené a čisté. Zaměstnanci by měli mít na mysli, že vytváření vlastního obrazu souvisí s tím, jakou image má firma. Pokud ovšem firma trvá na těchto nadstandardních zásadách v oblékání, měla by THP pracovníkům poskytnout finanční prostředky, např. formou ročních příspěvků.

Mobbing, bossing

I když se ve firmě zatím neobjevil žádný druh tzv. „pracovní šikany“, nebo-li mobbingu či bossingu, mělo by vedení firmy vzít existenci těchto problémů v potaz. Vedoucím pracovníkům bych doporučila více chodit mezi zaměstnance, pomocí nezávazných rozhovorů nenápadně zjišťovat, jaká mezi pracovníky panuje atmosféra. Vnímat změny nálad pracovníků, pozorovat jejich chování a sledovat, zda se neděje nic neobvyklého. Firma by měla také posilovat zaměstnanecké vztahy tím, že bude pořádat pro své zaměstnance různé společenské, sportovní nebo kulturní akce, či využívat možností firem pořádajících akce s povahou teambuildingu.

4.1.4 Etický kodex

Firma by si měla uvědomit, že pokud její zaměstnanci jednají eticky, nedochází tolik k soudním sporům a konfliktům nejen na pracovišti. Manažeři a vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným přesně vymezit, co je přípustné a co ne, a to také dodržovat.

Aby byla etika ve firmě správně aplikována, měla by firma nejdříve svým zaměstnancům správně vyjasnit podnikové hodnoty, aby se s nimi seznámili, začali o nich

přemýšlet a naučili se podle nich rozhodovat. Tyto hodnoty by pak měla aplikovat do vytvořených etických zásad.

Etický kodex by měl firmě přinést zlepšení komunikace na pracovišti, naučit zaměstnance ať už na dílně, či při obchodních jednáních, vystupovat korektně a příjemně. Pokud zaměstnanec zlepší své vystupování, může tak oslovit více zákazníků a tím také pozdvihnout jméno společnosti, popř. zvýšit zisk a obrát firmy. Pro zaměstnance to taky může znamenat určité výhody v podobě zvýšení platu, určitých odměn, prémie, či dnů dovolené navíc.

Na druhou stranu by měl mít zaměstnavatel vytvořené tresty za to, že nebude etický kodex dodržován. Měl by vykonávat namátkové kontroly, zavést pokuty a různé sankce za porušení kodexu. Aby nedocházelo ze strany zaměstnavatele k neetickému jednání, nesmí se stát, že by jednoho zaměstnance potrestal a druhému tutéž věc prominul. Také finanční potrestání by mělo být v rozumné míře, aby to pro zaměstnance nebylo demotivující.

Dodržování kodexu se však netýká pouze zaměstnanců, ale také ostatních zainteresovaných osob firmy. Zaměstnanci by etický kodex měli poskytnout každé osobě, která na základě smluvního vztahu společnost zastupuje (zákazníci, dodavatelé, apod.).

Firmě Alumar s. r. o. jsem se etický kodex pokusila navrhnout na základě osobně zjištěných skutečností, ať už pozorováním či dotazováním a také s pomocí již zavedených kodexů v jiných firmách. Inspirací mi byly firmy Papirius¹⁰⁴, OKD, a. s.¹⁰⁵ a DOLS - výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.¹⁰⁶

¹⁰⁴ <http://www.canik.cz/2007/10/25/eticky-kodex-pod-ktery-bych-se-v-klidu-a-rad-podepsal/>[cit. 2011-04-03]

¹⁰⁵ <http://www.okd.cz/cz/o-nas/profil-spolecnosti/eticky-kodex/>[cit. 2011-04-03]

¹⁰⁶ <http://www.dols.cz/eticky-kodex>[cit. 2011-04-03]

Preamble

Firma dodržuje zákony, základní lidské hodnoty a přístupy v podnikání a dbá na dodržování etických standardů.

Etický kodex není obecně závazným právním předpisem, jeho dodržování je naším morálním závazkem upravujícím jednání se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci a ostatními zainteresovanými stranami firmy.

Snažíme se zachovat dobrou pověst firmy a důvěru všech zainteresovaných stran.

Vztahy se zákazníky

- čestné a rovnocenné jednání se zákazníky pokládáme za základ úspěšného a trvalého obchodního vztahu
- zákazníkovi vždy poskytneme odbornou radu a správnou informaci
- dbáme na to, aby naše výrobky odpovídaly deklarovaným kvalitativním parametrům a požadavkům obsaženým v národních a mezinárodních normách
- termíny zakázek sjednané se zákazníkem vždy dodržujeme
- ceně zakázky zákazníka informujeme předem
- nepoužíváme při snaze realizovat prodej svých výrobků žádné jiné prostředky, než jsou obchodní metody legitimně uznané
- korupční praktiky jakéhokoliv druhu považujeme za nepřijatelné
- informace a veškeré citlivé údaje od zákazníků považujeme za důvěrné
- všem konfliktům předcházíme trpělivostí, sebeovládáním a věcným jednáním

Vztahy se zaměstnanci

- se zaměstnanci jednáme a chováme se k nim vlídně, nezneužíváme funkční nadřazenosti
- vzájemně si vypomáháme radou a věcně řešíme všechny vyskytující se problémy
- firma přijímá a povyšuje zaměstnance na základě jejich způsobilosti pro danou práci bez jakékoliv diskriminace politické, rasové, náboženské či národnosti a bez

ohledu na pohlaví, věk, stav nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkolům

- snažíme se vytvářet hygienicky nezávadné a bezpečné pracovní prostředí, příznivé pracovní klima a příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců
- zajišťujeme pravidelné odměňování zaměstnanců za vykonanou práci a výplatu mezd ve sjednaných termínech
- od zaměstnanců vyžadujeme dodržování zásad bezpečnosti práce, veškerých pokynů a nařízení a vykonávání přidělené práce svědomitě, kvalitně a s maximální odborností
- zaměstnanci musí dbát na čistotu a pořádek na pracovišti a ochranu majetku firmy, nezneužívat majetek firmy k soukromým účelům
- veškeré získané informace o zaměstnancích považujeme za důvěrné

Vztahy k dodavatelům

- dodavatele si vybíráme v souladu s pravidly obchodní soutěže a v návaznosti na platnou právní úpravu
- při koupi materiálů a výrobků nepoužíváme žádné jiné prostředky než legitimně uznané obchodní metody
- respektujeme veškerá smluvní ujednání a platební morálku
- veškeré informace o vztazích s dodavateli považujeme za důvěrné

Vztahy ke konkurenci

- v konkurenčním boji si počínáme rázně, ale čestně, nepoškozujeme reputaci konkurentů, nepokoušíme se nečestnými způsoby získávat informace o podnikání konkurentů

Vztahy se státními orgány a místní komunitou

- při své podnikatelské činnosti bereme v úvahu zájmy širšího společenského okolí
- informace orgánům státní správy poskytujeme vždy pravdivé
- dbáme na řádné vedení účetnictví a včasné placení svých finančních závazků vůči orgánům státní správy
- finančně podporujeme kulturní a sportovní rozvoj místní komunity

Životní prostředí

- snažíme se o zachování zdravého a čistého životního prostředí, jsme si vědomi omezenosti určitých zdrojů a užíváme je zodpovědně
 - snažíme se o minimalizaci dopadů výrobního procesu na životní prostředí odstraňováním následků své podnikatelské činnosti, úpravou technologických postupů a respektujeme normy pro oblast odpadů, emisí, apod.
-

4.2 Zhodnocení

Zaměstnanci společnosti by měli pochopit, co znamená chovat se ve firmě eticky. Většinou si svou zodpovědnost sami neuvědomí, dokud nenastane situace, která se jich ať už přímo či nepřímo negativně dotkne. Firma by měla začlenit etické zásady do své firemní kultury, čímž zvýší kvalitu výrobků i tím, že se zaměstnanci budou na tyto hodnoty soustředit, a to pak následně zákazník pozná. Samozřejmě se to samé očekává i od firmy. Nejen že bude etickému chování učit své zaměstnance, ale rovněž se tak musí chovat i ona sama, resp. její nejvyšší vedení. Pokud půjdou svým zaměstnancům vedoucí pracovníci příkladem, začnou se tak posléze chovat i oni. Firma pak má díky tomuto přístupu možnost stát se na trhu viditelnější a zvyšovat běžný standard nabízený zákazníkům.

V mé diplomové práci jsem se snažila co možná nejpodrobněji zanalyzovat etické prostředí firmy Alumarc s. r. o. a vystihnout všechny problémy, komplikace nebo nedorozumění v komunikaci, které se ve firmě vyskytují. Firma je mladou a zatím celkem dobře fungující společností, proto i díky tomu nebylo zjištěných nedostatků mnoho. Pokusila jsem se navrhnout nejen řešení problémových situací, ale také navrhnout určitá opatření a doporučení pro předcházení možných etických problémů, které by se mohly ve firmě v budoucnu objevit a mít tak negativní dopad na její chod a rozvoj.

5 Závěr

Dnešní situace v podnikatelském prostředí v České republice, kdy neexistují žádné normy ani legislativa upravující zavádění etických zásad a pravidel do strategie firem, se stává jejich dodržování spíše dobrovolným rozhodnutím firmy. Většinou tyto zásady dodržují velké podniky a korporace, které takovéto jednání převzaly od svých mateřských firem působících na zahraničních trzích. Avšak také malé firmy začínají etiku chápat jako výhodu. Přicházejí na to, že chovat se ke svým stakeholderům eticky jim z dlouhodobého hlediska přinese spoustu příležitostí, které jim mohou zajistit dlouhodobou existenci a dobré jméno na trhu.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem mnou zvolený podnik Alumarc s. r. o. řeší etické problémy v praxi, jak jedná se svými stakeholdery (vlastníci, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, konkurence a místní komunita) a jakým způsobem k nim přistupuje, zvláště se zaměřením na firemní zaměstnance, a to nejen zda se podnik chová eticky k nim, ale také jestli se i oni chovají eticky a odpovědně k podniku.

K analýze etického jednání ve firmě Alumarc s. r. o. jsem použila metody výzkumu typu pozorování, obsahová analýza interní firemní dokumentace a individuální osobní rozhovor s manažerem firmy.

Myslím si, že cíl diplomové práce se mi podařilo splnit. Z analýzy etického prostředí firmy vyplynuly určité nedostatky v etickém chování, především týkající se jednání se zaměstnanci. Tomuto jevu, i když se nevyskytuje záměrně, lze jen těžko zabránit či úplně zamezit jeho vzniku, existují však způsoby a metody jak jej eliminovat na co nejmenší míru. Předložila jsem proto návrhy a doporučení, nejen jak případné problémy vyřešit, ale také jak předejít těm, které by se ve firmě mohly vyskytnout.

Věřím, že mé návrhy a doporučení budou pro firmu přínosné a poskytnou jí jisté zlepšení současné situace, spokojené zaměstnance a nové zákazníky. Ovšem to, jak se k nim firma postaví, zda je bude aplikovat a hlavně pak následně co nejdůsledněji dodržovat, záleží pouze na ni a přístupu jejího vedení.

Chovat se eticky znamená jednat spravedlivě a upřímně. Stanovujeme si tak hranice toho, jak se chováme k sobě navzájem. Jestliže se jednou zachováme eticky, neznamená to, že se tak budeme automaticky chovat pořád. Etické zásady musíme mít na paměti neustále, přemýšlet o nich a ustavičně je zlepšovat.

Seznam použité literatury

Monografické zdroje:

- 1) BÍLÝ, J. *Základy etiky, estetiky a religionistiky*. Praha: Eurolex Bohemia, 2005. 170 s. ISBN 80-86861-21-X.
- 2) BLÁHA, J. *Podnikatelská etika - předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2001. 203 s. ISBN 80-248-0008-X.
- 3) ČANÍK, P.; ŘEZBOVÁ, L.; ZAVREL, T. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. 123 s. ISBN 80-245-1143-6.
- 4) DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2009. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
- 5) DRUMMOND, J.; BAIN, B. *Managing Business Ethics: A Reader on Business Ethics for Managers and Students*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. 213 s. ISBN 0-7506-0663-0.
- 6) DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- 7) DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- 8) CHRYSSIDES, G. D.; KALER, J. H. *An Introduction to Business Ethics*. London: Chapman and Hall, 1993. 585 s. ISBN 0-412-46080-7.
- 9) KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. 238 s. ISBN 978-80-248-2092-7.

- 10) PAVLÍK, M.; BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- 11) PERRINI, F.; POGUTZ, S.; TENCATI, A. *Developing Corporate Social Responsibility: a European Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006. 250 s. ISBN 978-1-84542-782-5.
- 12) PUTNOVÁ, A.; SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody, etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- 13) PUTNOVÁ, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. 57 s. ISBN 80-214-2784-1.
- 14) RICKEN, F. *Obecná etika*. Vyd. 1. Praha : ISE, OIKOYMENH, 1995. 165 s.
- 15) SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- 16) ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.
- 17) ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Elektronická publikace:

- 18) ČANÍK, P.; ČANÍKOVÁ, P. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. [online]. Česká republika: Transparency International, 2006 [cit. 2011-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://issuu.com/zputnik/docs/amanpe?mode=embed&documentId=080606164710e49e94f631234365aef77a393025c0ee&layout=grey>>.

Internetové zdroje:

- 19) *Alumarc* [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. O firmě. Dostupné z WWW: <<http://www.alumarc.cz/o-firme.aspx?ArticleCategoryId=2>>.
- 20) *Asistentka.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-03-11]. Pozor na mobbing. Dostupné z WWW: <<http://www.asistentka.cz/node/3778>>.
- 21) *DOLS* [online]. 2009 [cit. 2011-04-03]. Etický kodex. Dostupné z WWW: <<http://www.dols.cz/eticky-kodex>>.
- 22) *Marketingový výzkum* [online]. 2011 [cit. 2011-03-31]. Osobní dotazování. Dostupné z WWW: <<http://www.intelmarketing.cz/marketingovy-vyzkum/osobni-dotazovani.html>>.
- 23) *Nabídka práce* [online]. 2009 [cit. 2011-04-04]. Konkurenční doložka. Dostupné z WWW: <<http://www.nabidka-prace.com/rady/konkurencni-dolozka>>.
- 24) *Nadace VIA* [online]. 2009 [cit. 2011-03-11]. Co je to CSR. Dostupné z WWW: <<http://www.nadacevia.cz/cz/radce-darce/pro-firmy/spolecenska-odpovednost-firem/co-je-to-csr>>.
- 25) *OKD* [online]. 2010 [cit. 2011-04-03]. Etický kodex OKD, a. s. Dostupné z WWW: <<http://www.okd.cz/cz/o-nas/profil-spolecnosti/eticky-kodex/>>.
- 26) *Petr Čaník* [online]. 2007 [cit. 2011-04-03]. Etický kodex, pod který bych se v klidu a rád podepsal. Dostupné z WWW: <<http://www.canik.cz/2007/10/25/eticky-kodex-pod-ktery-bych-se-v-klidu-a-rad-podepsal/>>.
- 27) *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 2011-03-11]. Co je CSR. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/page.aspx?csr>>.
- 28) *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2010 [cit. 2011-03-29]. Normy, které mají vztah k CSR. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy>>.

- 29) *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 2011-03-11]. Oblasti CSR. Dostupné z WWW: <<http://csr-online.cz/page.aspx?oblastiCSR>>.
- 30) *Topzine.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-11]. Mobbing: Jak vypadá šikana na pracovišti. Dostupné z WWW: <<http://www.topzine.cz/mobbing-jak-vypada-sikana-na-pracovisti/>>.
- 31) *Transparency International CR* [online]. 2009 [cit. 2011-03-11]. Co to je whistleblowing. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=3009>>.

Firemní materiály:

- 32) Dokumentace ISO
- 33) Výkazy zisku a ztrát

Seznam zkratek

CSR	Corporate Social Responsibility
EBEN	European Business Ethics Network
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
THP	Technicko – hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Petra Bařinová
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Nošovice 213, 739 51 Nošovice

Přílohy

Příloha č. 1 Primární a sekundární stakeholders – podstata jejich zájmu a moci

Příloha č. 2 Certifikát systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha č. 1 – Primární a sekundární stakeholders

Primární stakeholders		
	<i>Podstata zájmu</i>	<i>Podstata moci</i>
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • stabilní zaměstnání ve společnosti • spravedlivá odměna za práci • zdravé a bezpečné pracovní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • moc kolektivního vyjednávání • pracovní činnost či stávka • publicita (propagace)
Vlastníci/akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> • uspokojivá návratnost investic • zvýšení hodnoty akcií 	<ul style="list-style-type: none"> • hlasovací a volební právo • kontrola účetnictví a jiných dokladů
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • spravedlivá směna v hodnotě i kvalitě • bezpečné a spolehlivé výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup od konkurence • bojkot firem
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelné objednávky • včasné platby za dodávky 	<ul style="list-style-type: none"> • odepření dodávky • dodávky konkurenci
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> • ziskovost • větší podíl na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • tlak technologické inovace • tlak nižších cen
Malo/velkoobchod	<ul style="list-style-type: none"> • získání kvalitního zboží za přijatelné ceny • spolehlivé produkty, kterým zákazníci důvěřují a cení si jich 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup zboží od konkurence • bojkot firem
Věřitelé	<ul style="list-style-type: none"> • získat platby za půjčky • inkasování dluhů a úroků 	<ul style="list-style-type: none"> • zastavení půjček • odmítnutí nového úvěru • právní postup vůči správě či převzetí majetku, při vážném porušení splácení půjčky

Sekundární stakeholders		
	<i>Podstata zájmu</i>	<i>Podstata moci</i>
Místní společenství	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnání místních obyvatel • zabezpečení ochrany životního prostředí v dané lokalitě • zabezpečení rozvoje lokality 	<ul style="list-style-type: none"> • vydání/zrušení uděleného povolení • lobbystický tlak na vládu
Veřejní aktivisti	<ul style="list-style-type: none"> • monitorování činnosti a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickými normami 	<ul style="list-style-type: none"> • získání podpory veřejnosti zveřejněním problému • lobbystický tlak na vládu
Média	<ul style="list-style-type: none"> • průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva • monitorování činnosti firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména o těch, které mají negativní důsledky
Obchodní asociace	<ul style="list-style-type: none"> • poskytování informací a výsledků výzkumu, které mohou pomoci firmě nebo průmyslovému odvětví orientovat se v měnícím se prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • využití svých zaměstnanců a zdrojů na pomoc firmám v podnikání a rozvojových aktivitách • právní nebo „skupinová“ politika • podpora, kterou si jednotlivé firmy či jednotlivci mohou dovolit
Zahraniční vlády	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomický rozvoj • sociální rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • povolení k podnikání • regulační opatření
Stát a místní zastupitelství	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení příjmů prostřednictvím daní • ekonomický rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • regulační opatření, licence, povolení • moc povolovat/nepovolovat průmyslovou činnost
Veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • ochrana sociálních hodnot • minimalizace rizik • prosperita společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • podpora aktivistů • tlak na vládu, aby přijala určité opatření • kritika nebo chvála jednotlivých firem

(Zdroj: Putnová, Seknička, 2007)

Příloha č. 2 – Certifikát systému managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2009)



Ostrava – Radvanice

VVUÚ, a.s.

Pikartská 1337/7, 716 07 Ostrava-Radvanice

**Certifikační orgán pro certifikaci systémů managementu
ve VVUÚ, a.s.**

Akreditovaný ČIA podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021

uděluje

CERTIFIKÁT systému managementu kvality

C - 268/2010 - QMS

vydaný v rozsahu akreditace certifikačního orgánu

organizaci:

Alumarc s.r.o.

IČ: 27860370



sídlo:
Lučina 8
739 39 Lučina

provozovna:
Ul. Na Františku
Horní Suchá

pro předmět certifikace:

**Výroba a montáž hliníkových stavebních výplní
a lehkých obvodových pláštů**

dle normy:

ČSN EN ISO 9001:2009

platnost certifikátu:

od 28.6.2010 do 28.6.2013

zpráva z auditu:

č. 268-2010-C-QMS



28.6.2010, Ostrava-Radvanice
Datum a místo vydání certifikátu



Ing. Sylva Kazárová
vedoucí certifikačního orgánu

Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků normy
ČSN EN ISO 9001:2009 je možné získat u uvedené organizace.